



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Στρατηγικές Μάρκετινγκ στον Τραπεζικό κλάδο: Η
περίπτωση μιας πολυεθνικής Τράπεζας στην Ελλάδα
της κρίσης**

ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ Α. ΚΟΛΛΙΑΣ

Επιβλέπων Καθηγητής: ΜΑΡΚΟΣ Η. ΤΣΟΓΚΑΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2023



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή -δεύτερη- σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων -Μάνατζμεντ Τουρισμού: MBA-Tourism Management» με τίτλο:

.....Σ.Τ.Ρ.Α.Τ.Η.Σ.Υ.Ε.Σ.....ΜΑΡΜΕΤΙΝ.Ο.Υ.....ΣΤΟΛΗ.....ΤΡΑΠΕΖΙΚΩ.....
.....Κ.Α.Α.Φ.Ο.....Ι.Η.....ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....ΜΙΑΣ.....ΠΟΛΥ.....ΕΘΝΙΚΗΣ.....
.....ΤΡΑΠΕΖΑΣ.....ΕΤΗΛ.....ΕΛΛΑΔΑ.....ΤΗΣ.....ΚΡΙΣΙΣ.....

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παρέβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιαστικά λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/τρια: 

Όνοματεπώνυμο: ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΚΩΡΑΙΑΣ

Ημερομηνία: 28/09/2023

Αφιερώνεται στους γονείς μου

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Μάρκο Τσόγκα, ο οποίος με το ιδιαίτερο ενδιαφέρον και τις καίριες συμβουλές του, συνέβαλε καθοριστικά στην ολοκλήρωση της παρούσης διπλωματικής εργασίας.

Επίσης, οφείλω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και την σύζυγό μου, για την αμέριστη στήριξη και την παρακίνηση που μου παρείχαν καθ' όλη την διάρκεια της φοίτησής μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ-ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	10
1.1 Ορισμός.....	10
1.2 Το προϊόν.....	11
1.3 Το μίγμα διανομής.....	16
1.4 Η τιμολογιακή πολιτική.....	20
1.5 Το μίγμα προβολής και επικοινωνίας.....	24
1.6 Ο ανθρώπινος παράγοντας.....	29
1.7 Οι διαδικασίες.....	33
1.8 Η φυσική υπόσταση των τραπεζικών υπηρεσιών.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	41
2.1 Η έννοια της στρατηγικής στο σύγχρονο μανάτζμεντ.....	41
2.2 Στρατηγικός σχεδιασμός και Τραπεζικό μάρκετινγκ.....	48
2.3 Τρόποι και μέθοδοι προσδιορισμού της ακολουθητέας από την Τράπεζα στρατηγικής.....	51
2.4 Ανάλυση χαρτοφυλακίου.....	62
2.5 Διαμόρφωση στρατηγικής ανάλογα με τις συνθήκες αγοράς και την ανταγωνιστική θέση της Τράπεζας.....	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΠΡΟΣΗΛΩΣΗ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΠΕΛΑΤΗ.....	73
3.1 Η αγοραστική συμπεριφορά του τραπεζικού πελάτη.....	73
3.2 Τα στάδια διαδικασίας της αγοραστικής απόφασης.....	76
3.3 Τμηματοποίηση, στόχευση και τοποθέτηση.....	81
3.4 Συμπεριφορά του πελάτη μετά την έναρξη της συνεργασίας.....	99
3.5 Η διοίκηση ολικής ποιότητας.....	107
3.6 Τρόποι μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης του τραπεζικού πελάτη..	123
3.7 Μέτρηση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών από την πλευρά της επιχείρησης.....	125
3.8 Αιτίες δυσαρέσκειας και τρόποι αποκατάστασης.....	127
3.9 Προϋποθέσεις αγοραστικής προσήλωσης του τραπεζικού πελάτη....	130
3.10 Προϋποθέσεις διατηρησιμότητας πελατών.....	137
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: HSBC ΕΛΛΑΔΟΣ CASE STUDY.....	147
4.1 Γενικά στοιχεία.....	147

4.2	Το μίγμα μάρκετινγκ της HSBC ΕΛΛΑΔΟΣ.....	148
4.3	Ο στρατηγικός σχεδιασμός της HSBC ΕΛΛΑΔΟΣ.....	152
4.4	Τμηματοποίηση, στόχευση και τοποθέτηση της HSBC ΕΛΛΑΔΟΣ.....	153
4.5	Ακολουθητέα στρατηγική και εναλλακτικές κατευθύνσεις της HSBC ΕΛΛΑΔΟΣ.....	155
4.6	Συμπεράσματα για την HSBC ΕΛΛΑΔΟΣ.....	157

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	159
-------------------	-----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	162
-------------------	-----

Κατάσταση σχημάτων	
Τίτλος	Σελίδα
Σχήμα 1. Τα 7 στοιχεία του Μίγματος Μάρκετινγκ	11
Σχήμα 2. Ο Κύκλος Ζωής των Προϊόντων	16
Σχήμα 3. Customer Relationship Management	36
Σχήμα 4. Στρατηγικό Μάνατζμεντ	47
Σχήμα 5. Ansoff Matrix	53
Σχήμα 6. Michael Porter's 5 Generic Strategies	58
Σχήμα 7. Boston Consulting Group Growth Share Matrix	64
Σχήμα 8. General Electric Mckinsey Matrix	67
Σχήμα 9. AIDA Model	77
Σχήμα 10. Τμηματοποίηση-Στόχευση-Τοποθέτηση	83
Σχήμα 11. Kano Model	104
Σχήμα 12. Service-Profit Chain Model	106
Σχήμα 13. TQM Model	112
Σχήμα 14. Relationship Marketing	131
Σχήμα 15. Διατηρησιμότητα πελατών	138

ΕΙΣΑΓΩΓΗ-ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Μετά την χρηματοπιστωτική απελευθέρωση, τις ραγδαίες εξελίξεις της τεχνολογίας στους τομείς της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, αλλά και τις επιδράσεις του παγκόσμιου πολιτικού/οικονομικού «περιβάλλοντος», οι τράπεζες είναι υποχρεωμένες να στοχεύουν σε μια συνεχή αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους, η οποία αποτελεί βασικό όρο επιβίωσής τους.

Στο συγκεκριμένο πλαίσιο οι διοικήσεις των τραπεζών σήμερα, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, διαμορφώνουν στρατηγικές προσαρμοσμένες στις εξελίξεις της αγοράς και οργανωτικές δομές και διαδικασίες ευέλικτες, που αποσκοπούν στην καλύτερη διαχείριση των πελατών και όχι των προϊόντων. Όλες οι σύγχρονες τράπεζες έχουν σήμερα αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού, το οποίο αποτελεί σημαντικό μέσο διασύνδεσης με το «περιβάλλον» τους και τις επιτρέπει να μεταβάλλονται επιτυχώς, εκμεταλλευόμενες τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα και παραμένοντας βιώσιμες και κερδοφόρες.

Το management των τραπεζών οφείλει να διαπιστώνει και να αξιολογεί σε πρώτη φάση σημαντικά γεγονότα και τάσεις που βρίσκονται εκτός ελέγχου της εταιρίας, όπως και να λαμβάνει υπόψη του τα πλεονεκτήματα της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Έπειτα, σε δεύτερη φάση οφείλει να διαμορφώνει και να υλοποιεί την ακολουθητέα στρατηγική, ενώ ιδιαίτερα σημαντική είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων των διάφορων ενεργειών σε σύγκριση με τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Σήμερα, είναι πια κοινά αποδεκτό, ότι για να βελτιώσει μια τράπεζα την ανταγωνιστικότητά της, θα πρέπει να χρησιμοποιήσει το μίγμα μάρκετινγκ σαν εργαλείο για τη χάραξη της επιχειρηματικής της πολιτικής. Έτσι, αντιμετωπίζεται ο οξυμμένος ανταγωνισμός στον χρηματοπιστωτικό κλάδο αλλά και οι πολύπλοκες ανάγκες του σύγχρονου πελάτη.

Βέβαια, στην νέα φάση, στην οποία έχουν εισέλθει διεθνώς οι τράπεζες, έχουν ως βασικό προσανατολισμό τις ανάγκες του πελάτη, ο οποίος στην σημερινή εποχή έχει υψηλότερο μορφωτικό και βιοτικό επίπεδο, επιζητεί εξατομικευμένη εξυπηρέτηση και είναι λιγότερο πιστός σε μια τράπεζα. Για αυτόν ακριβώς τον λόγο, απαιτείται η διαμόρφωση στρατηγικών που θα στηρίζονται στην ανάλυση της αγοραστικής συμπεριφοράς των πελατών και κατ' επέκταση στην τμηματοποίηση της αγοράς, στον σωστό προσδιορισμό

των αγορών-στόχων και στην επιλογή της επιθυμητής τοποθέτησης της εικόνας της τράπεζας στην αντίληψη των πελατών της.

Επομένως, στο επίκεντρο των προσπαθειών του πολυσήμαντου μίγματος μάρκετινγκ, που αποτελεί το συνδυαστικό κρίκο μεταξύ αγοράς και τράπεζας, μπαίνουν οι ανάγκες των πελατών. Οι ανάγκες των πελατών, οι οποίες φυσικά διαφοροποιούνται σε κάθε αγορά στόχο, πρέπει να μελετώνται μαζί με τους παράγοντες ικανοποίησης τους και τις διαστάσεις ποιότητας των τραπεζικών υπηρεσιών. Και, κατά αυτόν τον τρόπο και μόνο, επιτυγχάνεται η αγοραστική προσήλωση των πελατών, ως άμεσο αποτέλεσμα της ικανοποίησής τους, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε κέρδη και ανάπτυξη του ομίλου.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω και θέλοντας να διερευνήσω τη συσχέτισή τους στη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων εκ μέρους των τραπεζικών ομίλων, εξετάζονται στην εργασία:

- Το τραπεζικό μίγμα μάρκετινγκ
- Ο στρατηγικός σχεδιασμός στο τραπεζικό μάρκετινγκ
- Η αγοραστική προσήλωση του τραπεζικού πελάτη
- Η μελέτη περίπτωσης πολυεθνικού τραπεζικού ομίλου που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα

Σκοπός της παρούσης εργασίας, είναι να εξετασθεί η επίδραση του σχεδιασμού του τραπεζικού μάρκετινγκ και του στρατηγικού μανάτζμεντ των ομίλων, στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους και την αγοραστική προσήλωση των τραπεζικών πελατών.

Αυτό επιτυγχάνεται, καταρχήν, με τη διερεύνηση σε θεωρητικό επίπεδο των βασικών στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ των τραπεζών, καθώς και των παραμέτρων του σύγχρονου στρατηγικού μανάτζμεντ σε σχέση με τους χρηματοπιστωτικούς ομίλους. Στη συνέχεια, αναλύονται και οι βασικοί παράγοντες της προσήλωσης των τραπεζικών πελατών. Το θεωρητικό μέρος της εργασίας περιλαμβάνει κυρίως βιβλιογραφικές αναφορές ξένων και Ελλήνων συγγραφέων, καθώς και κάποια ηλεκτρονικά άρθρα από διεθνή journals.

Το πρακτικό μέρος της εργασίας περιλαμβάνει ένα case study πολυεθνικού τραπεζικού ομίλου που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα, τα στοιχεία του οποίου αντλούνται κυρίως από το διαδίκτυο. Η δομή του case study βασίζεται στο θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας και περιλαμβάνει στοιχεία σχετικά με το marketing mix της επιλεγμένης τράπεζας, το

στρατηγικό της σχεδιασμό και κάποια χαρακτηριστικά συμπεράσματα που προκύπτουν από την μελέτη της συγκεκριμένης περίπτωσης.

Στο τέλος της εργασίας παρατίθενται συμπεράσματα από την εκπόνηση της εργασίας, τα οποία ενδεχομένως να αποτελέσουν προτάσεις για μελλοντική ερευνα.

Σημαντικοί όροι: τραπεζικό μίγμα μάρκετινγκ, στρατηγικός σχεδιασμός στο τραπεζικό μάρκετινγκ και αγοραστική προσήλωση του τραπεζικού πελάτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Το μάρκετινγκ (Marketing) είναι μια κοινωνική και διοικητική διαδικασία, με την οποία τα άτομα και οι ομάδες αποκτούν ό,τι χρειάζονται και επιθυμούν, παράγοντας, προσφέροντας και ανταλλάσσοντας προϊόντα στην αγορά (Kotler, Τόμος Α, 2000: 52). Η διοίκηση μάρκετινγκ (Marketing Management) είναι η διαδικασία του σχεδιασμού και της υλοποίησης της σύλληψης, της τιμολόγησης, της προώθησης και της διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών που θα προκαλέσουν ανταλλαγές, οι οποίες ικανοποιούν τους αντικειμενικούς στόχους των ατόμων και των οργανισμών (Kotler, Τόμος Α, 2000: 63).

Επίσης, αξίζει να τονιστεί ότι το Marketing, περισσότερο από κάθε άλλη επιστήμη στο χώρο της οικονομίας και της διοίκησης επιχειρήσεων, εμπλουτίζει το οικοδόμημα των γνώσεων του, χρησιμοποιώντας και ενσωματώνοντας εργαλεία και τεχνικές από άλλες επιστήμες. Το Marketing οδηγείται σε αυτήν την λύση εξαιτίας της φύσης και του ρόλου του, κοινός παρονομαστής των οποίων είναι ο άνθρωπος. Το γνωστικό αντικείμενο του Marketing είναι καθορισμένο αλλά είναι τέτοια η ευρύτητα του, ώστε να αναζητά επιστημονική διέξοδο σε συγγενείς γνωστικές περιοχές όπως η οικονομική, η λογιστική, η στατιστική και οι συμπεριφορικές επιστήμες (Μάλλιαρης, 2012: 61-62).

Ως μάρκετινγκ χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών μπορούμε να ορίσουμε την αποδοτική προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών με τη διαμόρφωση του κατάλληλου για κάθε αγορά μίγματος μάρκετινγκ, που στοχεύει στην καλύτερη δυνατή κάλυψη των χρηματοπιστωτικών αναγκών των πελατών που ανήκουν σε κάθε μια από αυτές (Λυμπερόπουλος, 2006: 34).

Τα στοιχεία του μίγματος Μάρκετινγκ (Marketing Mix) που καθορίζουν τις επιχειρηματικές αποφάσεις των αρμοδίων στελεχών είναι τα πολύ γνωστά 4 P's, από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων Product (προϊόν), Place (τόπος), Price (τιμή), Promotion (προβολή). Εκτός από τα 4 P's, το μίγμα μάρκετινγκ στις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες περιλαμβάνει κι άλλα τρία στοιχεία τα οποία είναι το People (ανθρώπινος παράγοντας), Process (διαδικασίες) και Physical evidence (φυσική υπόσταση των τραπεζικών υπηρεσιών) (Λυμπερόπουλος, 2006: 34).

Σχήμα 1. Τα 7 στοιχεία του Μίγματος Μάρκετινγκ



Πηγή: <https://studiousguy.com/marketing-mix/>

Η διοικητική μάρκετινγκ χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών περιλαμβάνει την έρευνα και ανάλυση της αγοράς, το στρατηγικό σχεδιασμό, την οργάνωση, το συντονισμό υλοποίησης και τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων που στοχεύουν στην ικανοποίηση των χρηματοπιστωτικών αναγκών των πελατών των αγορών-στόχων με τη δημιουργία των κατάλληλων για αυτούς προϊόντων και υπηρεσιών (Λυμπερόπουλος, 2006: 34).

1.2 ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ

Ως προϊόν γενικά ορίζουμε το σύμπλεγμα υλικών και άυλων στοιχείων που αγοράζεται βάσει της προσδοκώμενης ωφέλειας από την ικανοποίηση αναγκών (στα καταναλωτικά προϊόντα) ή μιας εκτιμώμενης οικονομικής χρησιμότητας (στα βιομηχανικά προϊόντα), παράγεται με βάση τα χαρακτηριστικά των πελατών των αγορών-στόχων και πωλείται με στόχο το κέρδος του παραγωγού (Λυμπερόπουλος, 2006: 160).

Τα τραπεζικά προϊόντα μπορούμε να τα διαχωρίσουμε σε τρία επίπεδα (Λυμπερόπουλος, 2006: 160-164):

A. Τον πυρήνα του προϊόντος (core product)

Αφορά το κεντρικό πλεονέκτημα, δηλαδή την θεμελιώδη υπηρεσία που αγοράζει στην πραγματικότητα ο πελάτης και περιλαμβάνει τις ιδιότητες του προϊόντος, οι οποίες προσφέρουν την κύρια χρησιμότητα που αγοράζει ο καταναλωτής και υπάρχουν σε όλα τα προϊόντα που καλύπτουν την ίδια ανάγκη.

Παραδείγματα : Η μεταφορά κεφαλαίων, η παροχή της δυνατότητας κάλυψης των χρηματοδοτικών αναγκών του πελάτη την στιγμή που παρουσιάζονται κι όχι σε μελλοντική στιγμή, διακανονισμοί εισαγωγών-εξαγωγών, η παροχή συμβουλών κτλ.

B. Το πραγματικό προϊόν (actual product)

Αναφέρεται στο βασικό προϊόν που προσφέρεται από κάθε τραπεζικό ίδρυμα και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, που το διαφοροποιούν από τα ανταγωνιστικά του. Περιλαμβάνει τις επωνυμίες, τις εφαρμογές της εταιρικής ταυτότητας στους χώρους προσφοράς των υπηρεσιών και στα υλικά στοιχεία της προσφοράς και βέβαια στις διαφοροποιήσεις στα τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Παραδείγματα: Τα ανοικτά προσωπικά δάνεια, όπου τα χαρακτηριστικά τους διαφέρουν σχετικά με το ύψος του επιτοκίου, τη διάρκεια εξόφλησης και τα έξοδα.

Γ. Το προσδοκώμενο προϊόν (expected product)

Είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών που προσδοκούν οι πελάτες ότι θα έχει το προϊόν που αγοράζουν. Στις τραπεζικές υπηρεσίες έχει σχέση με χρηματοοικονομικές συμβουλές από έμπειρους και αξιόπιστους υπαλλήλους, ασφαλή συστήματα εξυπηρέτησης κλπ. Είναι το ελάχιστο επίπεδο προϊόντος και υπηρεσιών που θα μπορούσε να περιμένει ο πελάτης.

Δ. Το διευρυμένο προϊόν (Augmented Product)

Αυτό ικανοποιεί τις επιθυμίες των πελατών πέρα των προσδοκιών τους , λειτουργεί προωθητικά και περιλαμβάνει την «συσκευασία» των υπηρεσιών μαζί με άλλες ,ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα οι ανάγκες κάθε αγοράς-στόχου με την προσφορά κατάλληλων «πακέτων υπηρεσιών».

Παραδείγματα : Επιπλέον δωρεάν υπηρεσίες σε τρεχούμενους λογαριασμούς (καρνέ επιταγών, δικαίωμα υπερανάληψης, πάγιες εντολές εξόφλησης ενοικίων και λογαριασμών ΔΕΚΟ), προνόμια σε πιστωτικές κάρτες (δωρεάν συνδρομή, επιστροφή χρημάτων, προγράμματα ανταμοιβής, ταξιδιωτικές ασφαλιστικές καλύψεις). Επίσης, περιλαμβάνει στοιχεία της ποιότητας εξυπηρέτησης του πελάτη μετά την αγορά ,είτε μέσω του κλασσικού δικτύου των καταστημάτων (ανθρώπινη συμπεριφορά υπαλλήλων), είτε μέσω των εναλλακτικών δικτύων εξυπηρέτησης (ATM's) ,είτε μέσω του remote banking (phone-web-mobile banking).

E. Το δυνητικό προϊόν (potential product)

Ενσωματώνει όλους τους πιθανούς μετασχηματισμούς του προϊόντος στο μέλλον εμπεριέχοντας εξελίξεις του που δεν αποσκοπούν να ικανοποιήσουν ,αλλά να ενθουσιάσουν τον πελάτη, π.χ. οικονομικές συμβουλές για επιτόκια στεγαστικών δανείων σε νέους, πληροφορίες μέσω ιστοσελίδων για ενδιαφέρουσες δραστηριότητες, ταξιδιωτικές προτάσεις και ειδικά προνόμια σε συνεργαζόμενες επιχειρήσεις.

Τα τραπεζικά προϊόντα

Τα τραπεζικά προϊόντα διακρίνονται ως εξής (Λυμπερόπουλος, 2006: 165-170):

A) Τα καταθετικά προϊόντα

Κατάθεση είναι η σύμβαση μεταξύ κάποιου προσώπου (καταθέτη) και τράπεζας κατά την οποία ο καταθέτης παραχωρεί προσωρινά αγοραστική δύναμη (το κατατεθειμένο ποσό) προς εξασφάλιση και συγχρόνως χρήση. Οι καταθέσεις είναι η σημαντικότερη μορφή παθητικών εργασιών της τράπεζας και με το κριτήριο του χρόνου της ανάληψης μέρους ή συνόλου του κεφαλαίου διακρίνονται σε :

- α) Καταθέσεις σε πρώτη ζήτηση του καταθέτη (καταθέσεις ταμειυτηρίου, καταθέσεις σε τρεχούμενους λογαριασμούς, καταθέσεις όψεως).
- β) Προθεσμιακές καταθέσεις (προθεσμιακές καταθέσεις έναντι εκδιδόμενων τίτλων, λογαριασμοί μηνιαίου εισοδήματος, προθεσμιακές καταθέσεις 7-90 ημερών ή διάρκειας μεγαλύτερης των τριών μηνών).
- γ) Καταθέσεις υπό προειδοποίηση (ενδιάμεση μορφή των δυο παραπάνω).
- δ) Ιδιάζουσες μορφές καταθέσεων (δεσμευμένες καταθέσεις, καταθέσεις σε εγγύηση, λογαριασμοί καταθέσεων ταμειακής διαχείρισης Δημοσίων Οργανισμών).

Με το κριτήριο της ιδιότητας του δικαιούχου της κατάθεσης οι καταθέσεις διακρίνονται σε:

- i) Καταθέσεις φυσικών προσώπων.
- ii) Καταθέσεις νομικών προσώπων.

Με το κριτήριο του νομίσματος της κατάθεσης διακρίνονται σε:

- Καταθέσεις σε Ευρώ
- Καταθέσεις σε Συναλλάγμα

B) Τα χορηγητικά προϊόντα

Οι χορηγήσεις διακρίνονται ανάλογα με το κριτήριο της διάρκειας (βραχυπρόθεσμες, μεσοπρόθεσμες, μακροπρόθεσμες), του σκοπού (επενδύσεις, αποθέματα κλπ.), του τομέα της οικονομίας (δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα), του νομίσματος (ευρώ ή ξένο νόμισμα), του κριτηρίου των εξασφαλίσεων (ανασφάλιστες, καλυπτόμενες κλπ.) και του κλάδου δραστηριότητας (ναυτιλία, τουρισμός κλπ).

Ο κύκλος ζωής των τραπεζικών προϊόντων

Όπως όλοι οι ζωντανοί οργανισμοί, έτσι και τα προϊόντα, με την ευρεία έννοια υπόκεινται στον αδυσώπητο νόμο της φθοράς. Κάποτε, δηλαδή, το προϊόν παύει να φαντάζει ενδιαφέρον στους πελάτες του και αποσύρεται από την αγορά. Σαν κύκλος ζωής του προϊόντος μπορεί να οριστεί χαρακτηριστικά η χρονική περίοδος από την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά, έως την στιγμή κατά την οποία αποσύρεται από αυτήν. Συνήθως, ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει μια αρχή, ένα σημείο ακμής και ένα τέλος. Υπάρχουν προϊόντα τα οποία διατηρούν την θέση τους στην αγορά για πολλές δεκαετίες και άλλα των οποίων ο κύκλος ζωής διαρκεί λίγες εβδομάδες ή μήνες. Ο κύκλος ζωής των προϊόντων, ωστόσο, στις περισσότερες περιπτώσεις περιλαμβάνει τα παρακάτω τέσσερα στάδια (Παυλάκης, 2000: 98-100) :

→ Εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά

Το προϊόν εισέρχεται για πρώτη φορά στην αγορά. Κατά το στάδιο αυτό το προϊόν συνοδεύεται από υψηλές επενδύσεις και προωθείται στην αγορά μέσα από ελεγχόμενα προγράμματα και προσαρμοσμένες στρατηγικές μάρκετινγκ. Άλλα χαρακτηριστικά αυτού του σταδίου είναι το υψηλό κόστος παραγωγής, το χαμηλό ύψος των πωλήσεων, η περιορισμένη διανομή και η έλλειψη άμεσου ανταγωνισμού.

→ Στάδιο ανάπτυξης.

Πρόκειται για το κυριότερο στάδιο του κύκλου ζωής εκείνων των προϊόντων που επέζησαν κατά το στάδιο εισαγωγής τους. Σε αυτήν την φάση, η επιχείρηση θα πρέπει να αρχίσει να εστιάζει σε νέες χρήσεις και νέες αγορές για το προϊόν της. Η αύξηση των πωλήσεων έχει σαν αποτέλεσμα την μείωση του κόστους παραγωγής του προϊόντος και ως εκ τούτου την αύξηση των κερδών της επιχείρησης. Τα κέρδη αυτά δημιουργούν τον ανταγωνισμό. Όσο περισσότερο αυξάνουν οι πωλήσεις και τα κέρδη, τόσο περισσότερο αυξάνει και ο ανταγωνισμός.

→ Στάδιο ωριμότητας / κορεσμού.

Η ωριμότητα ακολουθεί την ταχεία ανάπτυξη των πωλήσεων του δεύτερου σταδίου. Στο τέλος του σταδίου αυτού το προϊόν έχει φθάσει στο ζενίθ της αποδοχής του από μέρος των καταναλωτών του τμήματος της αγοράς όπου απευθύνεται. Οι πωλήσεις και η χρησιμότητα έχουν αρχίσει να πλησιάζουν το μέγιστο της αποδοτικότητας τους. Κατά το στάδιο αυτό, εισάγονται νέα ανταγωνιστικά προϊόντα στην αγορά και έτσι αρχίζει ο ανταγωνισμός «σημάτων και τιμών». Ο κορεσμός επέρχεται, όταν οι ανταγωνιστές αντιγραφούν, τελειοποιούν ή εξασθενούν με άλλο τρόπο την δημοτικότητα ενός προϊόντος. Κατά το τέλος αυτού του σταδίου, οι πωλήσεις και τα κέρδη αρχίζουν να μειώνονται δεδομένου ότι η αγορά στρέφεται σε αλλιά προϊόντα.

→ Στάδιο παρακμής.

Η παρακμή χαρακτηρίζεται από συνεχή μείωση των πωλήσεων του προϊόντος, το οποίο πιθανώς πρέπει να αντικατασταθεί από νέα προϊόντα, επειδή έχασε την προηγούμενη του θέση στην αγορά. Εδώ ουσιαστικά τελειώνει ο κύκλος ζωής του προϊόντος, αν και μπορεί να διατηρηθεί αν αυτό επιβάλλεται από τα μακροπρόθεσμα σχέδια της εταιρίας.

Για τα περισσότερα προϊόντα ο κύκλος ζωής τους είναι περίπου ο ίδιος με αυτόν που περιγράψαμε. Υπάρχουν, ωστόσο, περιπτώσεις όπου ένα προϊόν ενώ βρίσκεται στο στάδιο της ωριμότητας, αντί να προχωρήσει στην παρακμή ξαναγεννά στην ανάπτυξη. Το «ξαναζωντάνεμα» του προϊόντος μπορεί να γίνει με την ανατοποθέτηση του (repositioning), δηλαδή με την αλλαγή της εικόνας του. Η παραπάνω διαδικασία μπορεί να γίνει με τους εξής τρόπους (Μάλλιαρης, 2012: 401-402) :

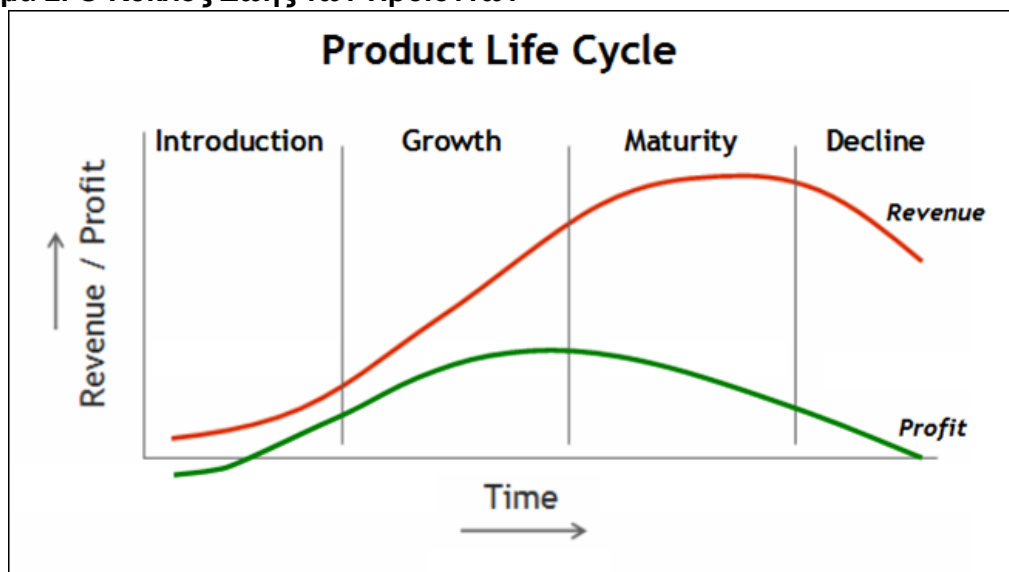
α) Με την προβολή μπορεί να πείσει τους πελάτες που το αγοράζουν να το χρησιμοποιούν πιο συχνά άρα και να το αγοράζουν πιο συχνά.

β) Με την ανεύρεση νέων χρήσεων για το προϊόν / υπηρεσία ,τόσο για αυτούς που είναι ήδη πελάτες όσο και για τους δυνητικούς πελάτες.

γ) Με την δημιουργία νέας πελατείας για το προϊόν/ υπηρεσία.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό στοιχείο, το οποίο θα πρέπει να επισημάνουμε, είναι ότι ο ανταγωνισμός πολλές φορές γίνεται με την τοποθέτηση των προϊόντων πολύ κοντά του ενός στο άλλο (Head on Positioning). Δηλαδή, οι εικόνες των προϊόντων πλησιάζουν να είναι ίδιες μεταξύ τους. Όπως έχει ήδη προαναφερθεί τα τραπεζικά προϊόντα χαρακτηρίζονται από το ότι μοιάζουν αρκετά το ένα με το άλλο (me too προϊόντα). Η προβολή, κυρίως δια μέσου της διαφήμισης, τονίζει ιδιαίτερα την μάρκα και το πώς αυτή διαφοροποιείται από τις άλλες. Η υποστήριξη των μεσαζόντων και η ύπαρξη ενός αποδοτικού παραγωγικού μηχανισμού θα κρίνουν, μαζί με την διαφήμιση, ποιοι θα κερδίσουν και ποιοι θα χάσουν (Μάλλιαρης, 2012: 398).

Σχήμα 2. Ο Κύκλος Ζωής των Προϊόντων



Πηγή: <http://davidtelfer6262.blogspot.com/2015/03/the-product-life-cycle-and-concept-of.html>

1.3 ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Το μίγμα διανομής γενικά αναφέρεται στην επιλογή των κατάλληλων διαύλων μέσω των οποίων μεταβιβάζονται τα προϊόντα από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή. Στο μάρκετινγκ υπηρεσιών, το μίγμα διανομής αφορά τους τρόπους με τους οποίους αποκτά πρόσβαση ο πελάτης στις προσφερόμενες υπηρεσίες. Στις υπηρεσίες, λόγω της αδιαιρετότητας τους, δεν μπορεί να διαχωριστεί η παραγωγή τους από την διανομή τους στον πελάτη, που σημαίνει ταυτόχρονη κατανάλωση ή χρήση τους (Λυμπερόπουλος, 2006: 206).

Τύποι δικτύων διανομής τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών

Ένα δίκτυο διανομής περιέχει ομάδες ατόμων ή επιχειρήσεις που εμπλέκονται στην πώληση και στη ροή των προϊόντων ή υπηρεσιών, από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή. Τα δίκτυα διανομής διακρίνονται, σύμφωνα με τον αριθμό των επιπέδων, σε άμεσα και έμμεσα (Λυμπερόπουλος, 2006: 207):

→ Άμεσα δίκτυα διανομής είναι όσα η πώληση και η ροή προϊόντων ή υπηρεσιών γίνεται απευθείας από τον παραγωγό (τράπεζες) προς τον τελικό καταναλωτή ή χρηστή μέσω του δικτύου των τραπεζικών καταστημάτων ή μέσω των εναλλακτικών δικτύων ηλεκτρονικής τηλεξυπηρέτησης.

→ Έμμεσα δίκτυα διανομής είναι όσα εμπεριέχουν ενδιάμεσους μεταξύ του παραγωγού των χρηματοπιστωτικών προϊόντων ή υπηρεσιών και του πελάτη. Τέτοιοι ενδιάμεσοι είναι οι αντιπροσωπίες αυτοκίνητων καθώς και οι αλυσίδες ηλεκτρικών ειδών για την προώθηση χρηματοδοτικών προϊόντων.

Το δίκτυο πωλήσεων και διανομής των τραπεζών είναι τα καταστήματα, οι θυρίδες και οι «αυτοκινητοτράπεζες». Τα εναλλακτικά δίκτυα διανομής παρέχουν κάποιες δυνατότητες προβολής-πληροφόρησης παράλληλα με την κύρια αποστολή της παραγωγής και της διανομής υπηρεσιών. Σε αυτά συμπεριλαμβάνονται τόσο τα ATM's, όσο και τα συστήματα της ηλεκτρονικής τηλεξυπηρέτησης. Τα εναλλακτικά δίκτυα διανομής παρέχουν δυνατότητες πληροφόρησης και προβολής, παράλληλα με την κύρια αποστολή παραγωγής και διανομής.

Τα εναλλακτικά δίκτυα εξυπηρέτησης

Τα εναλλακτικά δίκτυα εξυπηρέτησης περιλαμβάνουν τα ηλεκτρονικά δίκτυα αυτοεξυπηρέτησης και τα δίκτυα τηλεξυπηρέτησης. Αυτά συμπληρώνουν την εξυπηρέτηση που προσφέρεται στα καταστήματα είτε ως εναλλακτική λύση είτε ως μοναδική λύση σε περιοχές που δεν υπάρχουν τραπεζικά καταστήματα και σε χρονικές περιόδους που αυτά δεν λειτουργούν (Λυμπερόπουλος, 2006: 222).

α) Τα ηλεκτρονικά δίκτυα αυτοεξυπηρέτησης

Στα δίκτυα ηλεκτρονικής αυτοεξυπηρέτησης περιλαμβάνονται οι υπηρεσίες που προσφέρονται στον πελάτη μέσω των ATM's, των αυτοματοποιημένων μηχανημάτων πληρωμών APC's (Automated Payment Centers) καθώς και των info kiosks (Λυμπερόπουλος, 2006: 222-225).

Οι συναλλαγές που μπορούν να γίνουν στα ATM's είναι κυρίως ανάληψη/κατάθεση μετρητών, μεταφορές ποσών, ενημέρωση λογαριασμών, ανάληψη μετρητών από πιστωτική κάρτα κτλ. Στα αυτοματοποιημένα μηχανήματα πληρωμών APC's ο πελάτης μπορεί να εισάγει τα στοιχεία του λογαριασμού, στον οποίο επιθυμεί να καταθέσει κάποιο χρηματικό ποσό. Τα info kiosks αποτελούν μηχανήματα πληροφόρησης με ειδικά πολυμέσα. Η παροχή πληροφοριών, σχετικά με την τράπεζα και τα προϊόντα της, γίνεται μέσω μιας πολύ φιλικής προς τον χρήστη οθόνης.

β) Τα εναλλακτικά δίκτυα τηλεξυπηρέτησης

Τα τελευταία χρόνια έχει αναγνωρισθεί η συνέργεια και η συμπληρωματικότητα των παραδοσιακών και των ηλεκτρονικών δικτύων διανομής, μιας και τα ηλεκτρονικά πρώτα θεωρούνται αναντικατάστατα στις τραπεζικές εργασίες που απαιτούν την φυσική παρουσία του πελάτη, ενώ τα δεύτερα για τις επαναλαμβανόμενες τραπεζικές εργασίες μικρής πολυπλοκότητας. Στα εναλλακτικά δίκτυα τηλεξυπηρέτησης υπάγονται το on line banking/internet banking και το phone banking (Λυμπερόπουλος, 2006: 227-233).

Το on line banking απευθύνεται κυρίως σε επιχειρήσεις, που ενδιαφέρονται για αύξηση της παραγωγικότητας τους και αποζητούν αυτονομία ευκολία και ταχύτητα εξυπηρέτησης. Με την υπηρεσία αυτή ο πελάτης μέσω του υπολογιστή του έχει την δυνατότητα να αντλεί πληροφορίες για υπόλοιπα λογαριασμών/καρτών, να πραγματοποιεί πληρωμές, καταθέσεις και μεταφορές καθώς και να λαμβάνει στοιχεία σχετικά με τα επενδυτικά του προγράμματα.

Το internet banking απευθύνεται κυρίως σε πελάτες-ιδιώτες παρέχοντας σχεδόν τις ίδιες υπηρεσίες όπως το on line banking. Η υπηρεσία αυτή έχει έντονα αυξητικές τάσεις λόγω της πολυδιάστατης σημασίας του internet στην καθημερινότητα τόσο των ιδιωτών όσο και των επιχειρήσεων. Τα τελευταία χρόνια αναπτύχθηκε και η προπληρωμένη κάρτα αγορών από το internet, η οποία μπορεί να φορτωθεί μέχρι ένα ορισμένο ποσό και να χρησιμοποιείται από τον κάτοχο της εωσότου εξαντληθεί το υπόλοιπο της.

Το phone banking απευθύνεται σε πελάτες με τα χαρακτηριστικά του πελάτη των εναλλακτικών δικτύων που όμως προτιμούν τις τηλεφωνικές συναλλαγές λόγω μικρής εξοικείωσης με τις ηλεκτρονικές τεχνολογίες και ελάχιστης εμπιστοσύνης στην ασφάλειά τους. Ο πελάτης μπορεί να διενεργεί τραπεζικές συναλλαγές (καταθέσεις, μεταφορές) και να ενημερώνεται για την κίνηση τραπεζικών του προϊόντων. Σε ό,τι έχει να κάνει με πελάτες-επιχειρήσεις, οι επιλογές που δίδονται προσαρμόζονται στις ανάγκες τους, οπότε είναι εφικτό να δίδονται τηλεφωνικά παραγγελίες για έκδοση επιταγών, να γίνονται

εμβάσματα ή άλλες σύνθετες τραπεζικές διαδικασίες. Ανάλογου επιπέδου υπηρεσίες μπορούν να διαμορφωθούν και σε πολύ μεγάλους ιδιώτες πελάτες της τράπεζας, όπου απαιτείται εξειδικευμένη εξυπηρέτηση σχετικά με πληροφορίες λογαριασμών, τιμές συναλλάγματος και αποδόσεις επενδυτικών προϊόντων.

Επίσης, αξίζει να επισημάνουμε την τεράστια σημασία που αποδίδουν τα τραπεζικά ιδρύματα στον τομέα του phone banking, καθώς, μεταξύ των άλλων, θέτουν ως στόχο της τηλεφωνικής εξυπηρέτησης, τόσο τις σταυροειδείς πωλήσεις (cross selling), όσο και την αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων και παρατηρήσεων των πελατών.

Τέλος, πρέπει να αναφέρουμε ως νεότερες εξελίξεις της τηλεξυπηρέτησης το mobile banking, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για εγχώριες και διασυνοριακές ηλεκτρονικές πληρωμές, ενώ τα τραπεζικά ιδρύματα παρακολουθούν στενά τις εξελίξεις στο πλαίσιο της ανάπτυξης προσφοράς υπηρεσιών στα social media.

Τα τελευταία χρόνια, οι τράπεζες δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για το συγκεκριμένο κομμάτι υπηρεσιών, καθώς από την μια οι τράπεζες επιδιώκουν να διαφοροποιήσουν το πακέτο προσφερόμενων υπηρεσιών τους, ώστε να εξυπηρετήσουν πιο ποιοτικά τους πελάτες τους. Από την άλλη πλευρά, έχουν ως βασική επιδίωξη να προσελκύσουν νέους πελάτες, οι οποίοι κατά κύριο λόγο έχουν σχετικά μικρή ηλικία, ασχολούνται με τις καινοτομίες αυτές τεχνολογίες και βλέπουν με θετικό τρόπο την συγκεκριμένη στροφή, που πραγματοποιείται από τα τμήματα μάρκετινγκ των τραπεζών. Βασικός παράγοντας είναι, βέβαια, και οι τεχνολογικές μεταβολές που πραγματοποιούνται στο χώρο της κινητής τηλεφωνίας. Το κινητό τηλέφωνο και οι απίστευτες δυνατότητες του αποδεικνύονται ένα εξαιρετικό εργαλείο μάρκετινγκ για κάθε μορφή σύγχρονης επιχειρηματικής δραστηριότητας, το οποίο μεταξύ των άλλων ελαχιστοποιεί το κόστος συναλλαγών για τις τράπεζες.

Αξίζει να αναφερθεί, το συμπέρασμα που διατυπώνεται σε άρθρο που εξετάζει τον ρόλο των social media στο τραπεζικό μάρκετινγκ, κατόπιν έρευνας σε 20 τράπεζες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης (Miljana Mitic, Alexandros Karoulas, 2012, 668-686). Επισημαίνεται, αρχικά ότι οι χρηματοπιστωτικοί όμιλοι εντοπίζουν ότι υφίστανται κίνδυνοι σχετικά με την προστασία δεδομένων και την «διασκεδαστική» φύση των μέσων δικτύωσης. Ωστόσο, τονίζεται ότι είναι σημαντικό να εστιάσουν στην προσφορά υπηρεσιών μέσω των social media και να διαμορφώσουν στρατηγικές Relationship Marketing. Πρώτον, γίνεται αντιληπτό ότι όλο και περισσότεροι χρήστες στρέφονται στα social media, στοιχείο ιδιαίτερα σημαντικό για τις νεοεισερχόμενες ή τις μικρές τράπεζες. Δεύτερον, οι τράπεζες επιθυμούν χαρακτηριστικά την αλληλεπίδραση με τους πελάτες

τους, έτσι ώστε να διερευνήσουν τις ανάγκες του και να προσφέρουν ποιοτικές, αλλά και επικερδείς υπηρεσίες.

Οι σύγχρονες τράπεζες αντιμετωπίζουν την πρόκληση να συνδυάσουν όσο το δυνατόν περισσότερο στην on line εξυπηρέτηση τα πλεονεκτήματα του e-finance όπως το χαμηλό κόστος, η αποδοτικότητα, η ευκολία και η συνεχής εξυπηρέτηση πελάτη με τα χαρακτηριστικά της ανθρώπινης επαφής δηλαδή την οικειότητα, την προσωποποίηση και την αποτελεσματικότητα (Λυμπερόπουλος, 2006: 236).

Επίσης, σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε τραπεζικούς πελάτες της οικονομικά αναδυόμενης Γκάνας (Sheena Lovia Boateng, 2018, 226-240), απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή από τα τμήματα IT των χρηματοπιστωτικών ομίλων στον σχεδιασμό και την εφαρμογή πολιτικών για την online αλληλεπίδραση με τους πελάτες τους. Επισημαίνεται, ως δεδομένη, η προσπάθεια των ομίλων για την διατήρηση των υφιστάμενων πελατών και την ενίσχυση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων τους, ωστόσο θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν η σημαντική παράμετρος του “on line trust”, το οποίο προκύπτει από τα μηνύματα και τις πληροφορίες, που κοινοποιούνται από τα εμπλεκόμενα τμήματα των ιδρυμάτων.

1.4 Η ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η τιμή είναι γενικά το μοναδικό στοιχείο του μίγματος Μάρκετινγκ που δημιουργεί έσοδα. Όλα τα υπόλοιπα προκαλούν έξοδα. Στις τράπεζες εξαιρούνται οι τόκοι των καταθέσεων, οι οποίοι είναι έξοδα απαραίτητα για την εισροή των αποταμιεύσεων. Οι τράπεζες δεν τιμολογούν όλες τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Μερικές από αυτές χρησιμοποιούνται ως μέθοδοι προώθησης των κύριων υπηρεσιών. Η έννοια της τιμής στις τράπεζες περιλαμβάνει αμοιβές για τις προσφερόμενες υπηρεσίες με την μορφή επιτοκίων, προμηθειών και ενοικίων όπως π.χ. για τις θυρίδες θησαυροφυλακίου (Λυμπερόπουλος, 2006: 258).

Παράγοντες που επηρεάζουν την διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής στους τραπεζικούς οργανισμούς

Εσωτερικοί παράγοντες

Οι εσωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής στα τραπεζικά ιδρύματα είναι οι εξής (Λυμπερόπουλος, 2006: 261-270):

α) Οι στόχοι

Οι στόχοι της τιμολογιακής πολιτικής πρέπει να εντάσσονται στους στόχους του Μάρκετινγκ και στους γενικότερους στόχους του τραπεζικού οργανισμού. Πρέπει να ληφθούν υπόψη :

- Τα υπάρχοντα και επιθυμητά μερίδια αγοράς κάθε προϊόντος σε κάθε αγορά-στόχο και το χρονικό διάστημα στο οποίο αυτά πρέπει να εξυπηρετηθούν
- Η γενικότερη στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθείται και οι στόχοι των υπολοίπων στοιχείων του μάρκετινγκ , έτσι ώστε να διαμορφώνεται μια συνεπής στρατηγική μάρκετινγκ ανάλογα με το στάδιο στο κύκλο ζωής του κάθε προϊόντος ή υπηρεσίας
- Το κόστος κάθε προσφερόμενου χρηματοπιστωτικού προϊόντος
- Το επίπεδο της προσφερόμενης εξυπηρέτησης
- Η αξία κάθε προϊόντος για τον πελάτη (σχέση ποιότητας/τιμής)
- Η «καινοτομικότητα» του κάθε προϊόντος
- Τα χαρακτηριστικά των πελατών κάθε αγοράς στόχου και του ανταγωνισμού
- Οι εξελίξεις του μακροπεριβάλλοντος

β) Η επιθυμητή εικόνα του χρηματοπιστωτικού οργανισμού και των προϊόντων του στην αντίληψη του καταναλωτή

Στην συγκεκριμένη περίπτωση αναφερόμαστε στην αντιλαμβανομένη από τον πελάτη ποιότητα και την τιμή με την οποία προσφέρονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες. Ανάλογα με την επιθυμητή εικόνα μπορεί να ακολουθήσει π.χ. στρατηγική πολύ υψηλής τιμής, στρατηγική μέτριας αξίας, οικονομική στρατηγική κτλ. Οι συγκεκριμένες στρατηγικές καθορίζουν τον βαθμό διαφοροποίησης που θέλει να επιτύχει ο κάθε χρηματοπιστωτικός όμιλος, αλλά και την επίτευξη της ηγεσίας κόστους στον κλάδο της. Όπως γίνεται αντιληπτό το επιθυμητό positioning παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής.

γ) Τα κόστη

Το κόστος στους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς δεν είναι πάντα εύκολο να υπολογιστεί λόγω της χρησιμοποίησης των ίδιων ανθρώπινων και υλικών πόρων για την παραγωγή διαφορετικών προϊόντων με διαφορετικές απαιτήσεις απασχόλησης από το καθένα. Η τιμολογιακή πολιτική για το καθορισμό των διαφορετικών επιτοκίων δανεισμού καθορίζεται συνυπολογίζοντας :

→ Το κόστος του χρήματος, όπου κάθε τράπεζα έχει διαφορετικό μέσο κόστους άντλησης χρήματος διότι έχει διαφορετική σύνθεση καταθέσεων.

→ Το λειτουργικό κόστος που προκύπτει από την ετοιμότητα προς παροχή και την απασχόληση ανθρώπινων και υλικών πόρων με σκοπό την παροχή υπηρεσίας δανειοδότησης του πελάτη.

→ Το κόστος επισφάλειας το οποίο καλύπτει το ενδεχόμενο μερικής ή ολικής επιστροφής των χρημάτων που εκταμιεύθηκαν.

→ Το περιθώριο κέρδους της τράπεζας.

Οι εξωτερικοί παράγοντες

Από την άλλη πλευρά, οι εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη χάραξη της τιμολογιακής πολιτικής στους τραπεζικούς οργανισμούς, είναι οι παρακάτω (Λυμπερόπουλος, 2006 : 270-276)

α) Η ζήτηση

Η ζήτηση χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών συσχετίζεται αρνητικά με την τιμή τους, άρα και η καμπύλη τους έχει αρνητική κλίση. Ανάλογα με την ελαστικότητα κάθε προσφερόμενης χρηματοπιστωτικής υπηρεσίας, η πτώση της ζήτησης μπορεί να είναι ανάλογη της ανόδου της τιμής της, μικρότερη ή μεγαλύτερη. Η εξεύρεση της ελαστικότητας ζήτησης των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών είναι θέμα συγκεκριμένων δοκιμών αλλά και εμπειρίας. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ελαστικότητα της ζήτησης των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών είναι :

- Η τιμή σε σχέση με την αγοραστική δύναμη του πελάτη της αγοράς στόχου.
- Η ύπαρξη ομοειδών ή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Η επίγνωση όλων των προσφερόμενων από ανταγωνιστές εναλλακτικών υπηρεσιών από τον πελάτη της αγοράς-στόχου.
- Ο βαθμός γνώσης των υφισταμένων ποιοτικών διαφορών μεταξύ των ανταγωνιστικών προϊόντων.
- Τα στοιχεία που καθιστούν το διευρυμένο προϊόν ελκυστικό.
- Η δυνατότητα άμεσης αντίληψης της υψηλότερης τιμής από τον καταναλωτή.
- Η αντιλαμβανόμενη σχέση ποιότητας-τιμής.
- Η συχνότητα αγοράς από τον πελάτη.
- Η συχνότητα και η αποτελεσματικότητα της διαφήμισης σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
- Ο βαθμός της αγοραστικής προσήλωσης του πελάτη.

β) Τα μη χρηματικά κόστη για τον πελάτη

Το χρηματικό κόστος δεν είναι η μόνη θυσία στην οποία προβαίνει ο καταναλωτής, ο οποίος επιθυμεί να αγοράσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Η ζήτηση δεν είναι μόνο συνάρτηση της τιμής αλλά επηρεάζεται κι από άλλα μη χρηματικά κόστη για τον καταναλωτή όπως :

- Κόστος απώλειας χρόνου σε αναμονή για την παροχή της υπηρεσίας
- Κόστος αναζήτησης νέου προϊόντος από τον ίδιο ή από άλλο χρηματοπιστωτικό οργανισμό
- Ψυχικό κόστος από την παροχή της υπηρεσίας ή την πιθανή ελαττωματική επικοινωνία
- Κόστος από την δυσκολία πρόσβασης στην υπηρεσία

Οι υπηρεσίες που προσφέρουν εξοικονόμηση χρόνου και ευκολία είναι βέβαιο ότι έχουν μεγαλύτερη αξία για τους πολυάσχολους πελάτες και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής. Για αυτόν τον λόγο και τα τελευταία χρόνια οι προσπάθειες των τραπεζών επικεντρώνονται στην προβολή νέων εναλλακτικών μορφών εξυπηρέτησης των πελατών τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η αξιοποίηση των δυνατοτήτων του internet banking και του mobile banking, όπου ο πελάτης έχει την δυνατότητα πέρα από την πληροφόρηση του για λεπτομέρειες των λογαριασμών του, να πραγματοποιεί διαδικτυακά και τραπεζικές συναλλαγές.

γ) Οι ανταγωνιστές

Σε αγορές με μεγάλο ανταγωνισμό, όπως ο τραπεζικός κλάδος, είναι τελείως απαραίτητο να λαμβάνεται υπόψη στην λήψη αποφάσεων για την τιμολογιακή πολιτική, η αντίστοιχη πολιτική που ακολουθεί καθένας από τους ανταγωνιστές. Η τιμολογιακή πολιτική καθενός από τους ανταγωνιστές έχει γίνει σήμερα περισσότερο διαφανής από ότι ήταν στο παρελθόν. Αυτή θα πρέπει να συγκρίνεται με το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών και την διάρθρωση του κόστους τους. Επίσης, θα πρέπει να εκτιμώνται και πιθανές αντιδράσεις τους σε ενδεχόμενες αλλαγές της υφιστάμενης τιμολογιακής πολιτικής άλλων τραπεζών.

δ) Άλλοι εξωτερικοί παράγοντες

Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την λήψη της τιμολογιακής απόφασης είναι το θεσμικό πλαίσιο που υπάρχει σε κάθε χώρα και επιβάλλει τις επιβαρύνσεις του Δημοσίου για φόρους, καθώς και τις διοικητικές ρυθμίσεις από τις νομισματικές αρχές. Παράγοντας,

επίσης, που επηρεάζει το ύψος της τιμολόγησης είναι κι οι μεσάζοντες που επιβαρύνουν την τελική τιμή με τις προμήθειες τους. Ρόλο ενδιάμεσου για τις τραπεζικές μονάδες παίζουν οι ασφαλιστικές εταιρείες, προϊόντα των οποίων προωθούνται μέσα από τα δίκτυα των καταστημάτων τους (bancassurance). Επίσης, η τιμολόγηση επηρεάζεται χαρακτηριστικά και από τις προσδοκίες των μετόχων για τα μερίσματα ή για την δημιουργία υπεραξίας με την επανεπένδυση των κερδών.

1.5 ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Το μίγμα προβολής και επικοινωνίας οποιασδήποτε επιχείρησης περιλαμβάνει, όπως είναι γνωστό τη διαφήμιση, την προώθηση των πωλήσεων, τις δημόσιες σχέσεις και την δημοσιότητα, την προσωπική πώληση και το άμεσο μάρκετινγκ. Η έκταση χρησιμοποίησης κάθε μιας από τις παραπάνω μεθόδους προβολής και επικοινωνίας εξαρτάται ουσιαστικά από τους στόχους της επικοινωνίας, την φύση των προσφερόμενων προϊόντων και το τμήμα της αγοράς που έχει στοχοποιηθεί. Ο ρόλος της επικοινωνίας είναι πολύ σημαντικός για τους κάτωθι παράγοντες (Λυμπερόπουλος, 2006: 284-286):

→ Την προσέλκυση νέων πελατών. Οι νέοι πελάτες μπορεί να είναι νέοι για το προϊόν ή νέοι για την τράπεζα, που σημαίνει ότι χρησιμοποιούν το προϊόν, αλλά μετακινούνται από τον ανταγωνισμό, έχοντας πεισθεί να δοκιμάσουν έναν άλλο συνδυασμό ποιοτικών χαρακτηριστικών και τιμής. Στην πρώτη περίπτωση πρέπει να αποτελεί στόχο η δημιουργία επίγνωσης, ενώ στην δεύτερη η δημιουργία προτίμησης λόγω της ύπαρξης συγκεκριμένων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

→ Τη διατήρηση των υπαρχόντων πελατών. Όπως είναι γνωστό το κόστος διατήρησης των υπαρχόντων πελατών είναι μικρότερο από το αντίστοιχο προσέλκυσης νέων. Ως εκ τούτου, είναι λοιπόν πολύ σημαντικό οι πελάτες, που μένουν ικανοποιημένοι από το προσφερόμενο service, όχι μόνο να μεταφέρουν τις τραπεζικές τους συναλλαγές από τους ανταγωνιστές (up selling), αλλά και να καλύπτουν ανάγκες που εμφανίζονται με άλλα προϊόντα (cross selling).

→ Την ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων. Το εσωτερικό μάρκετινγκ και η επικοινωνία με τους εργαζόμενους έχουν την ίδια σημασία με το εξωτερικό μάρκετινγκ. Δεδομένου ότι το προσωπικό εξυπηρέτησης αποτελεί σε πολλές περιπτώσεις μέρος της προσφερόμενης υπηρεσίας, είναι αυτονόητο ότι η ικανοποίηση του επιδρά άμεσα στην ποιότητά της.

→ Την εδραίωση της εμπιστοσύνης στη σταθερότητα της τράπεζας. Τα μηνύματα ενός τραπεζικού οργανισμού αποτελούν σημαντικό παράγοντα για τη διαμόρφωση αισθήματος ασφάλειας στους μετόχους, τους εργαζομένους και τους πελάτες.

→ Τη βελτίωση της δημόσιας εικόνας. Η επικοινωνία ενός χρηματοπιστωτικού οργανισμού στοχεύει και στην ενίσχυση της γνώσης του ευρύτερου κοινού για τις δραστηριότητες του οι οποίες χαρακτηρίζονται ως κοινωνικά υπεύθυνες.

Η διαφήμιση

Διαφήμιση είναι χαρακτηριστικά η πληρωμένη μαζική επικοινωνία για την δημόσια παρουσίαση προϊόντων και υπηρεσιών, που αποσκοπεί στον επηρεασμό της αγοραστικής συμπεριφοράς των ατόμων που ανήκουν σε προκαθορισμένες αγορές-στόχους. Ως δίαυλοι διαφημιστικής επικοινωνίας μπορεί να χρησιμοποιηθούν (Λυμπερόπουλος, 2006: 310-311) :

→ Διαφήμιση από τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας, δηλαδή ραδιόφωνο, τηλεόραση, εφημερίδες, περιοδικά, υπαίθρια διαφήμιση με αφίσα, διαφήμιση στα μέσα μαζικής μεταφοράς και κινηματογράφος.

→ Η άμεση διαφήμιση, που περιλαμβάνει τη διαφήμιση μέσω ταχυδρομείου, τη διαφήμιση μέσω διαδικτύου και την διαφήμιση άμεσης ανταπόκρισης.

→ Η διαφήμιση στα σημεία πωλήσεων, η οποία περιλαμβάνει διαφημιστικά έντυπα και φυλλάδια, υλικό προβολής στα σημεία πωλήσεων, διαφημιστικά δώρα κτλ.

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της διαφήμισης είναι τα ακόλουθα (Μάλλιαρης, 2012: 641):

- i. Αποτελεσματικό μέσο επικοινωνίας
- ii. Προσελκύει την προσοχή
- iii. Δυνατότητα επιτυχημένης περιγραφής συγκεκριμένων χαρακτηριστικών των προϊόντων/υπηρεσιών
- iv. Έλεγχος από το διαφημιζόμενο του μεταδιδόμενου μηνύματος

Το άμεσο Μάρκετινγκ

Τα τελευταία χρόνια γίνεται ολοένα και πιο διαδομένη στο πλαίσιο της επικοινωνίας με τον πελάτη η άμεση επικοινωνία μαζί του και όχι μέσω των μέσων μαζικής επικοινωνίας. Κατά αυτόν τον τρόπο η επικοινωνία με τον πελάτη γίνεται προσωπική, περιορίζεται πολύ περισσότερο στο κοινό-στόχο, υπάρχει δυνατότητα επέκτασης της

επιχειρηματολογίας και βεβαία παράλληλα μπορεί να αξιολογηθεί άμεσα η αποτελεσματικότητά της. Το άμεσο μάρκετινγκ περιλαμβάνει (Λυμπερόπουλος, 2006, 351-353) :

- Τη διαφήμιση μέσω ταχυδρομείου (direct mail). Αυτό μπορεί να έχει τη μορφή επιστολής που στέλνεται μέσω ταχυδρομείου, μέσω φαξ ή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου έτσι ώστε να πληροφορήσει, να υπενθυμίσει ή να ανακοινώσει μια προσφορά.
- Το Μάρκετινγκ μέσω καταλόγων. Αυτό γίνεται με την άμεση ανταπόκριση του υποψηφίου πελάτη σε διαφημίσεις με ικανοποιημένους πελάτες, που παρέχουν την δυνατότητα παραγγελιών ή περαιτέρω πληροφοριών από κάποιο τηλέφωνο χωρίς χρέωση. Οι διαφημίσεις αυτές μπορεί να μεταδίδονται από την τηλεόραση, τις εφημερίδες, τα περιοδικά ή το ραδιόφωνο.
- Το τηλεμάρκετινγκ. Η τηλεφωνική επικοινωνία πωλήσεων είναι μικρότερης αποτελεσματικότητας από την προσωπική πώληση, αλλά πολύ μεγαλύτερης από οποιαδήποτε διαφήμιση. Αυτή μπορεί να περιλαμβάνει την προώθηση νέων και υπαρχόντων προϊόντων/υπηρεσιών σε νέους και υπάρχοντες πελάτες.
- Το ηλεκτρονικό Μάρκετινγκ. Αυτό περιλαμβάνει την δημιουργία ιστοσελίδας στο διαδίκτυο, τις διαφημίσεις on line, τη συμμετοχή σε ομάδες ειδήσεων και τη χρησιμοποίηση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου

Η προώθηση των πωλήσεων

Στο παρόν τμήμα της εργασίας εξετάζεται η σημασία της προώθησης των πωλήσεων στα πλαίσια του μίγματος μάρκετινγκ των τραπεζικών ομίλων (Λυμπερόπουλος, 2006: 355-359). Γενικά, η προώθηση των πωλήσεων περιλαμβάνει τις βραχυχρόνιες ενέργειες εκείνες του Μάρκετινγκ που αποσκοπούν να παρακινήσουν τους πωλητές, τους μεταπωλητές ή τους καταναλωτές, με την προσφορά οικονομικών κινήτρων ή την προσθήκη added value στο προϊόν. Οι ενέργειες προώθησης των πωλήσεων έχουν αυξηθεί πολύ τα τελευταία χρόνια λόγω κυρίως της αμεσότητας των αποτελεσμάτων τους, αλλά και λόγω του υψηλού κόστους και της αναποτελεσματικότητας που χαρακτηρίζουν τα projects των διαφημίσεων.

Ως μέσα για την προώθηση των πωλήσεων στους τραπεζικούς οργανισμούς χρησιμοποιούνται τα εξής :

→ Η εκπαίδευση των στελεχών που ασχολούνται με τις πωλήσεις με εξειδικευμένα σεμινάρια, εγχειρίδια, ημερίδες ή ακόμα και συνέδρια.

- Τα κατάλληλα κίνητρα στο προσωπικό, βάσει των οποίων θα προβλέπονται ηθικά έπαθλα ή χρηματικά πριμ σε υπαλλήλους οι οποίοι επιτυγχάνουν συγκεκριμένους στόχους σε πωλήσεις.
- Η συμμετοχή σε διαγωνισμούς σχετικά με διάφορα θέματα όπως π.χ. πολιτιστικά ή αθλητικά δρώμενα.
- Δώρα υπηρεσίες για την αγορά τραπεζικών προϊόντων ή δώρα γνωριμίας.
- Εκπτώσεις σε επιτόκια καρτών και καταναλωτικών δανείων, άτοκες δόσεις, επιστροφές χρημάτων στα πλαίσια προγραμμάτων ανταμοιβής.
- Βραβεία για την προσέλκυση νέων πελατών.
- Η διαφήμιση στα σημεία προσφοράς των υπηρεσιών (αυτοκόλλητα, αφίσες, πινακίδες)

Και βέβαια, γίνεται αντιληπτό, πόσο σημαντική είναι για τις χρηματοπιστωτικές εταιρείες, η συμβολή της προώθησης των πωλήσεων σε περιόδους οικονομικών κρίσεων, όπου τόσο τα νοικοκυριά όσο και οι επιχειρήσεις αναζητούν οικονομικά κίνητρα και αναμόρφωση παλιών συνθετών προϊόντων. Ουσιαστικά, μπορεί να αποτελέσει στρατηγικό σημείο η επιλογή μιας συγκεκριμένης επικοινωνιακής πολιτικής, που θα δώσει νέα εικόνα και δυναμική στις πωλήσεις και στο ευρύτερο positioning της τράπεζας. Τέλος, αξίζει να τονίσουμε ότι ενώ η διαφήμιση αποσκοπεί να τραβήξει τον πελάτη στην τράπεζα (pull effect), η προώθηση των πωλήσεων αποσκοπεί στο να δώσει την τελευταία ώθηση για την αγορά (push effect). Από το τελευταίο σχόλιο καταλαβαίνουμε ότι οι όλες οι συνιστώσες του μίγματος προβολής συνδέονται με ένα πολυσήμαντο και πολυδιάστατο τρόπο.

Οι δημόσιες σχέσεις και η δημοσιότητα

Παρακάτω αναλύεται η έννοια των δημοσιών σχέσεων και της δημοσιότητας κατά τη διαμόρφωση του μίγματος προβολής και επικοινωνίας ενός τραπεζικού οργανισμού (Λυμπερόπουλος, 2006: 360-363). Ως δημόσιες σχέσεις ενός χρηματοπιστωτικού οργανισμού εννοούμε το σύνολο των προγραμματισμένων και συστηματικών ενεργειών του για την καθιέρωση και διατήρηση της εκτίμησης, της θετικής προδιάθεσης και τελικά της εμπιστοσύνης του κοινού προς αυτόν. Οι δημόσιες σχέσεις διακρίνονται σε ενδοεπιχειρησιακές δημόσιες σχέσεις και σε εξωεπιχειρησιακές δημόσιες σχέσεις. Ας τις δούμε λίγο πιο αναλυτικά :

→ Οι ενδοεπιχειρησιακές δημόσιες σχέσεις περιλαμβάνουν καταρχήν τις δημόσιες σχέσεις με τους μετόχους του οργανισμού. Επίσης στις ενδοεπιχειρησιακές δημόσιες σχέσεις περιλαμβάνονται και οι δημόσιες σχέσεις με τους εργαζομένους.

Σε ό,τι έχει να κάνει με τις ενδοεπιχειρησιακές δημόσιες σχέσεις, θα πρέπει να παρατηρήσουμε την τεράστια συμβολή τους κατά την διαμόρφωση του εσωτερικού μάρκετινγκ του οργανισμού. Η διαμόρφωση θετικού εργασιακού κλίματος συντελεί στην αύξηση της παραγωγικότητας του κάθε υπαλλήλου κι εν συνεχεία στην δημιουργία ποιοτικής εικόνας προς τους πελάτες, οι οποίοι απολαμβάνουν την παρερχομένη εξυπηρέτηση και παραμένουν πιστοί προς τον όμιλο. Κατά αυτόν τον τρόπο, δημιουργείται ένα νόμιμο ενεργειών-αποτελεσμάτων, όπου από το εσωτερικό μάρκετινγκ προχωρούμε στο εξωτερικό μάρκετινγκ και καταλήγουμε στη βιωσιμότητα/ανάπτυξη της επιχείρησης και βεβαία στη διατήρηση των υπαρχόντων πελατών και στην προσέλκυση νέων. Τα μέσα τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την προώθηση των ενδοεπιχειρησιακών δημοσίων σχέσεων είναι ενδεικτικά το περιοδικό του προσωπικού της τράπεζας, το ενημερωτικό φυλλάδιο των νεοπροσλαμβανόμενων υπαλλήλων, η οργάνωση διαλέξεων από επιφανείς προσωπικότητες και η θέσπιση ειδικών βραβείων για νέες ιδέες σχετικά με προϊόντα ή υπηρεσίες.

→ Οι εξωεπιχειρησιακές δημόσιες σχέσεις περιλαμβάνουν τις δημόσιες σχέσεις προς τους πελάτες, τις δημόσιες σχέσεις προς εκείνους που διαμορφώνουν την κοινή γνώμη και τις δημόσιες σχέσεις προς το ευρύτερο κοινό. Παρακάτω θα επισημανθούν τα πιο χαρακτηριστικά στοιχεία των τριών συγκεκριμένων υποκατηγοριών.

Πρώτον, οι δημοσιές σχέσεις προς τους πελάτες περιλαμβάνουν την έκδοση-αποστολή της εφημερίδας της τράπεζας για τους πελάτες, καθώς και την αποστολή προσκλήσεων ή ευχών σε σημαντικούς πελάτες. Δεύτερον, οι δημόσιες σχέσεις προς τους opinion leaders περιλαμβάνουν συνεντεύξεις τύπου της Διοίκησης, προσκλήσεις σε σεμινάρια κλπ. Τρίτον, οι δημόσιες σχέσεις με το ευρύτερο κοινό περιλαμβάνουν τις χορηγίες και τις ενέργειες δημοσιότητας.

Η προσωπική πώληση

Ως προσωπική πώληση στις εταιρείες χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών εννοούμε τη διαδικασία εκείνη της αμφίδρομης διαπροσωπικής επικοινωνίας, η οποία αποσκοπεί να πεισθούν οι πελάτες σχετικά με το όφελος που θα αποκομίσουν προοπτικά από την συνεργασία μαζί τους. Η προσωπική πώληση είναι χαρακτηριστικά η σημαντικότερη και

ακριβότερη δραστηριότητα από το μίγμα προβολής και επικοινωνίας και περιλαμβάνει (Λυμπερόπουλος, 2006: 364-366) :

- Την προσωπική επικοινωνία μεταξύ δυνητικών νέων και παλιών πελατών και πωλητή.
- Τη δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων, όπου δίνεται η ευκαιρία στον πωλητή να κερδίσει τον πελάτη.
- Τη δέσμευση της προσοχής του πελάτη, έτσι ώστε να ακούσει όλη την επιχειρηματολογία του πωλητή.
- Τη δημιουργία αναγνωρισιμότητας για κάθε προσφερόμενη τραπεζική υπηρεσία.
- Τη διαπραγμάτευση των οικονομικών όρων της συνεργασίας (επιτόκια, valeur, προμήθειες)
- Το κλείσιμο της πώλησης με τη συμφωνία της συνεργασίας.
- Την παρακολούθηση της πορείας των εργασιών, έτσι ώστε να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για cross selling με τον πελάτη.
- Την διαχείριση των αντιρρήσεων και το χειρισμό των παραπόνων του πελάτη.

Η προσωπική πώληση παρότι αποτελεί το πιο ικανό μέσο μετάδοσης πολύπλοκων πληροφοριών και παρέχει εξειδικευμένη επιλογή-στόχευση του δεκτή, είναι από την άλλη πλευρά η πιο ακριβή μέθοδος επαφής και σε άμεση συσχέτιση με τον πωλητή-πομπό, με ό,τι αυτό συνεπάγεται (Μάλλιαρης, 2012: 641).

1.6 Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ

Στο Μάρκετινγκ των υπηρεσιών ο πελάτης έχει συνεχή επαφή με το προσωπικό, που ο κύριος ρόλος του είναι να παράγει τις υπηρεσίες και όχι να τις πουλάει. Αυτοί οι άνθρωποι δεν πουλούν υπηρεσίες, αλλά έχουν συνεχή επαφή με τον πελάτη κατά τη διάρκεια της παραγωγής της υπηρεσίας τους, οπότε τόσο η εμφάνιση όσο και η συμπεριφορά τους παίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο, όπως και του προσωπικού των πωλήσεων. Εάν, αυτοί δεν έχουν την προβλεπόμενη στάση και συμπεριφορά μπορούν να υπονομεύσουν όλες τις ενέργειες Μάρκετινγκ που έχουν προηγηθεί για την προσέλκυση των πελατών. Εάν, αντιθέτως είναι ευγενικοί και εξυπηρετικοί, μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίηση του πελάτη και ακολούθως τη σταθερότητα της σχέσης του με την τράπεζα.

Επιπρόσθετα, στο συγκεκριμένο στοιχείο του Μάρκετινγκ των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών υπάγονται και οι πελάτες, οι οποίοι συμμετέχουν ως συμπαραγωγοί της τραπεζικής υπηρεσίας αλλά κι ως χρήστες των υπηρεσιών (Λυμπερόπουλος, 2006: 401). Ωστόσο, θα ξεκινήσουμε παρακάτω, με την ανάπτυξη του πολυδιάστατου ρόλου των υπαλλήλων, στην διαμόρφωση του συγκεκριμένου στοιχείου του marketing mix.

Ο ρόλος των υπαλλήλων

Στο χρηματοπιστωτικό τομέα υπάρχουν συστήματα εξυπηρέτησης του πελάτη με υψηλό ή με χαμηλό βαθμό επαφής μαζί του. Όσο μεγαλύτερη είναι η ανθρώπινη αλληλεπίδραση κατά τις συγκεκριμένες στιγμές της εξυπηρέτησης, τόσο μεγαλύτερη είναι και η πιθανότητα οι πελάτες να επηρεάζονται από τις στάσεις και τα συναισθήματά τους.

Υπάρχουν τρεις τύποι στιγμών εξυπηρέτησης : αυτές από απόσταση (home banking, internet banking, ATM's), οι τηλεφωνικές (phone banking) και οι πρόσωπο με πρόσωπο (κατά τη διάρκεια της συναλλαγής στο γκισέ). Οι στιγμές της αλήθειας (στιγμές αλληλεπίδρασης μεταξύ του προμηθευτή της υπηρεσίας και του πελάτη για την συμπαραγωγή της), που για τον πελάτη θεωρούνται πολύ σημαντικές, ονομάζονται «κρίσιμα συμβάντα». Στις θέσεις εργασίας με υψηλό βαθμό επαφής, ιδιαίτερη βαρύτητα έχουν τα συστατικά της λειτουργικής ποιότητας, δηλαδή της ποιότητας εξυπηρέτησης. Ο υπάλληλος οφείλει να παρέχει τις επιθυμητές από τον πελάτη υπηρεσίες, ανάλογα με τις προσδοκίες του, δηλαδή με ευγένεια, αξιοπιστία, φιλική διάθεση, ανταπόκριση, εχεμύθεια και συνέπεια. Για να εξασφαλίσει ένας χρηματοπιστωτικός όμιλος την επιθυμητή στάση και συμπεριφορά των υπαλλήλων του απέναντι στους πελάτες θα πρέπει να προβεί σε μια σειρά από χαρακτηριστικές πρωτοβουλίες (Λυμπερόπουλος, 2006: 403-411) :

→ Να περιγράψει επακριβώς όλες τις θέσεις εργασίας που έχουν επαφή με τους πελάτες και να προδιαγράψει τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων που θα τις καταλάβουν.

→ Να δημιουργήσει σύστημα προγραμματισμού, αξιοκρατικής επιλογής, αξιολόγησης εκπαίδευσης, ανάπτυξης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζεται σε υπηρεσίες που έχουν άμεση σχέση με την εξυπηρέτηση των πελατών

→ Να αναπτύξει το εσωτερικό Μάρκετινγκ (internal marketing), βάσει του οποίου ο υπάλληλος είναι ένας εσωτερικός πελάτης και η θέση εργασίας του ένα εσωτερικό προϊόν, το οποίο θα πρέπει να σχεδιαστεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετεί τις ανάγκες του.

- Να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις έτσι ώστε να εξασφαλισθεί η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ομοιογένεια επαγγελματικής νοοτροπίας, συμπεριφοράς και εμφάνισης.
- Να εφαρμόσει σύγχρονες και αποτελεσματικές μεθόδους διοίκησης, έτσι ώστε το ενδιαφέρον του υπαλλήλου για την ικανοποίηση του πελάτη να είναι συνάρτηση του βαθμού ταύτισης του με την εργασία και τους επιχειρησιακούς στόχους.
- Να ελέγχουν σε τακτά χρονικά διαστήματα το βαθμό απόκλισης από τους στόχους του Μάρκετινγκ, που οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα και να αναζητούν τα αίτια.

Οι στόχοι Μάρκετινγκ, των οποίων οι αποκλίσεις μπορεί να οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα, είναι στόχοι συνυφασμένοι με τις πωλήσεις, στόχοι σχετικοί με παράπονα, έρευνες από *mystery shoppers* και ποσοτικές μελέτες για το βαθμό ικανοποίησης των πελατών. Το συγκεκριμένο στοιχείο, αυτό δηλαδή του ελέγχου της απόκλισης από τους στόχους του Μάρκετινγκ, είναι ιδιαίτερης σημασίας για την οργάνωση των λειτουργιών των σύγχρονων τραπεζών. Μέσω του ελέγχου, το *upper management* των τραπεζών μπορεί να αξιολογεί ανά πασά στιγμή, πρωτίστως, την απόδοση των εργαζόμενων και δευτερευόντως τις διαδικασίες και την συμπεριφορά-ανταπόκριση των πελατών. Με αυτόν τον τρόπο, μπορεί να εντοπίσει αδυναμίες και να ενεργήσει άμεσα, έτσι ώστε να διαχειριστεί οποιοδήποτε ζήτημα προκύψει. Άλλωστε, το *management* των τραπεζών, όπως όλων των επιχειρήσεων, κρίνεται από την ευελιξία και την ταχύτητα αντίδρασης σε αλλαγές τόσο από το εσωτερικό, όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της παραγωγικής μονάδας.

Επίσης, είναι ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα όσα αναφέρονται σε έρευνα σχετικά με την θετική επίδραση του *internal marketing*, τόσο στην ικανοποίηση του υπαλλήλου, όσο και στην περαιτέρω δέσμευση του με τον τραπεζικό όμιλο (Ainsworth Anthony Bailey, Faisal Albassami and Soad Al-Meshal, 2016, 821-840). Κατόπιν συγκέντρωσης και επεξεργασίας ερωτηματολογίων από εργαζόμενους σε τράπεζες στην Σαουδική Αραβία, διαπιστώθηκε ότι απαιτείται ολιστική προσέγγιση στο ανθρώπινο δυναμικό, που αποτελεί ίσως το πιο σημαντικό *asset* μιας εταιρίας, έτσι ώστε να καταφέρει μια επιχείρηση να διαφοροποιηθεί και να αντιμετωπίσει τον αυξανόμενο ανταγωνισμό. Επίσης, τονίζεται η πολυδιάστατη σημασία της εκπαίδευσης και ενδυνάμωσης των υπαλλήλων, έτσι ώστε να μπορέσουν να αποκτήσουν *skills* σχετικά με την ανάληψη πρωτοβουλιών, την κριτική ικανότητα τους και το ποιοτικό *service* προς τους πελάτες. Αναφέρεται, επίσης, ο ρόλος των μισθολογικών αυξήσεων και των δυνατοτήτων ανέλιξης, ως διαδικασίες ανταμοιβής και επιβράβευσης των υπαλλήλων, τα οποία με τη σειρά τους συμβάλλουν στην επίτευξη του *external marketing*, στο οποίο αποβλέπουν

οι τράπεζες για την ενίσχυση της σχέσης τους με τους πελάτες και την υλοποίηση των στρατηγικών τους αποφάσεων.

Ο ρόλος των πελατών

Εκτός από τους υπαλλήλους, στο συγκεκριμένο σημαντικό στοιχείο του Μάρκετινγκ χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών υπάγονται και οι πελάτες (Λυμπερόπουλος, 2006: 414-416) . Αυτοί συμμετέχουν, είτε ως συμπαραγωγοί, είτε ως χρήστες της τραπεζικής υπηρεσίας. Ως συμπαραγωγοί της τραπεζικής υπηρεσίας διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο, διότι με την εμφάνιση τους, τις εμπειρίες και την συμπεριφορά τους επηρεάζουν σε πολλές διαστάσεις τον τρόπο προσφοράς των προϊόντων από τον υπάλληλο. Από την άλλη πλευρά, ως χρήστες των υπηρεσιών, οι πελάτες απαιτούν από την τράπεζα, που εξυπηρετούνται, συγκεκριμένα στοιχεία όπως συνέπεια, ασφάλεια και ταχύτητα εξυπηρέτησης.

Οι πελάτες αναμφίβολα, στις μέρες μας, έχουν γίνει πιο απαιτητικοί, επεξεργάζοντας κάθε πληροφορία την οποία λαμβάνουν. Επιπροσθέτως, όμως, λόγω της χρηματοπιστωτικής κρίσης που πλήττει αγορές και τραπεζικούς ομίλους, έχουν γίνει και καχύποπτοι ως προς νέα προϊόντα, κυρίως επενδυτικής φύσεως. Αυτήν την εξέλιξη, όπως και την γενικότερη μεταβολή του επιπέδου των πελατών, καλείται να την αντισταθμίσει μια, ανάλογης έντασης, αλλαγή και στα τραπεζικά δρώμενα. Η πρόοδος της τεχνολογίας, το υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων και η όξυνση του ανταγωνισμού στον τραπεζικό κλάδο, είχαν ως αποτέλεσμα την βελτίωση του είδους και της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών τα τελευταία χρόνια. Αυτό είχε ως συνέπεια την πιο ποιοτική εξυπηρέτηση των αναγκών του πελάτη και την διαχείριση των οποίων ειδικών συνθηκών δημιουργούνταν.

Όπως γίνεται εμφανές, η αντίληψη των πελατών για τις προσφερόμενες υπηρεσίες εξαρτάται από την συμπεριφορά των υπαλλήλων, από την δική τους συμμετοχή στην παραγωγή των υπηρεσιών και από την στάση/ενέργειες άλλων πελατών (word of mouth). Μια αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ πελάτη και υπαλλήλου παράγει θετικά αποτελέσματα και για τους δυο, ενώ αποτελεί τη βάση για την εξεύρεση των ιδανικών λύσεων ανάλογα με τις περιστάσεις που διαμορφώνονται.

Αξίζει να επισημανθούν τα συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν από έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 511 πελάτες του web banking στην Νότια Αφρική (Estelle van Tonder, Daniël J. Petzer, Naomi van Vuuren, Leon T. De Beer, 2018, 1347-1366), σχετικά με την συσχέτιση του θετικού word of mouth (WOM) με την εμπιστοσύνη και τη

δέσμευση που διαμορφώνονται στον τραπεζικό πελάτη του on line banking. Σύμφωνα με το άρθρο, θα πρέπει οι τραπεζικοί όμιλοι να παρέχουν ποιοτικό service στους υφιστάμενους πελάτες τους, έτσι ώστε να επηρεάσουν αναλόγως το φιλικό ή οικογενειακό τους περιβάλλον. Επίσης, τονίζεται, ότι είναι κομβικής σημασίας για τα επιτελεία των τραπεζών να παρακολουθούν τις τεχνολογικές εξελίξεις και να πραγματοποιούν καμπάνιες, έτσι ώστε να προσφέρουν το βέλτιστο στους υφιστάμενους πελάτες τους. Ακολούθως, θα πρέπει να διασφαλίζονται η ασφάλεια και η ταχύτητα μέσω των ηλεκτρονικών διαδικασιών, έτσι ώστε τα συγκεκριμένα στοιχεία να προβάλλονται ως πλεονεκτήματα από τους πελάτες προς το ευρύτερο περιβάλλον. Τέλος, σημειώνεται στο άρθρο, ότι το word of mouth θεωρείται, κατά πολλούς, ίσως πιο αποτελεσματικό μέσο επίδρασης στους πελάτες ακόμα και από την διαφήμιση, στοιχείο που καταδεικνύει την σημασία που του αποδίδουν τα ανώτερα στελέχη των τραπεζικών ομίλων.

1.7 ΟΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Η σημασία των διαδικασιών για το Μάρκετινγκ των τραπεζών

Οι διαδικασίες παραγωγής υπηρεσιών είναι ιδιαίτερα σημαντικές για τον πελάτη, καθώς εκλαμβάνονται ως στοιχείο ποιότητας (ταχύτητα, πληρότητα εξυπηρέτησης) και συγκριτικού πλεονεκτήματος της υπηρεσίας (π.χ. διαδικασία προέγκρισης δανείων, αναλήψεις κ.λπ.). Οι διαδικασίες στις υπηρεσίες μπορούν να προκαλέσουν και δυσαρέσκειες, οι οποίες πιθανόν να απειλήσουν τη σχέση με τον πελάτη, όταν υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ υποσχέσεων και πραγματικότητας, που αντιμετωπίζει ο πελάτης στην παραγωγή-προσφορά υπηρεσιών.

Τα ακολουθούμενα οργανωτικά και διοικητικά συστήματα σε ένα τραπεζικό όμιλο μπορούν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του Μάρκετινγκ. Αυτό επιτυγχάνεται με την δημιουργία καταλλήλων διαδικασιών για τον πελάτη, την διαμόρφωση αναγκαίων χρονοπρογραμματισμών, τους περιοδικούς ελέγχους, τις προβλεπόμενες δοκιμές και την ενημέρωση του ανθρωπίνου δυναμικού του ομίλου (Λυμπερόπουλος, 2006: 416-418) .

Λειτουργικοί ανασχεδιασμοί, ποιότητα και συστήματα διαχείρισης πελατών

Είναι χρήσιμο για την λήψη των αποφάσεων σχετικά με τις διαδικασίες, το management των τραπεζών να διαχωρίζει τις προσφερόμενες υπηρεσίες, ανάλογα με το βαθμό επαφής με τον πελάτη.

Σε θέσεις εργασίας με επιθυμητό υψηλό βαθμό επαφής, που αφορούν ολοκληρωμένες πωλήσεις τραπεζικών υπηρεσιών (διευθυντές, υποδιευθυντές, υπεύθυνοι πελατείας και relationship managers) είναι πολύ δύσκολο να προτυποποιηθούν οι διαδικασίες και να γίνουν ακριβή χρονοπρογράμματα. Αντιθέτως, σε θέσεις εργασίας με επιθυμητό χαμηλό βαθμό επαφής, που αφορούν μεμονωμένες και πιο απλές συναλλαγές με τον πελάτη, η προτυποποίηση τους γίνεται ευκολότερα και ένα μεγάλο μέρος τους μπορεί να υποκατασταθεί από την τεχνολογία (ATM's, internet banking κ.λπ.). Επακόλουθα, διαφοροποιείται και η απαραίτητη σε κάθε θέση εργασίας εκπαίδευση που πρέπει να παρέχεται από την τράπεζα. Στις θέσεις με υψηλό βαθμό επαφής με τους πελάτες, είναι απαραίτητο να δοθεί έμφαση στην εκπαίδευση στο Marketing και στο Sales management, ενώ στις θέσεις με χαμηλό βαθμό επαφής, είναι απαραίτητη η εκπαίδευση σε τεχνικά θέματα και σε τομείς αποτελεσματικής επικοινωνίας (Λυμπερόπουλος, 2006: 418-419).

Επίσης, πρέπει να αναφερθεί ότι για να υπάρξει αποτελεσματικότητα των στοιχείων του Μάρκετινγκ τραπεζικών υπηρεσιών, που αφορούν τους ανθρώπους και τις διαδικασίες, πρέπει να υιοθετηθεί από το upper management του ομίλου η φιλοσοφία της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας». Η φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας έγκειται στο ότι δημιουργεί μια ολοκληρωτική δέσμευση όλων των μελών του οργανισμού για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Για να δημιουργηθεί αντίληψη ολικής ποιότητας σε μια τράπεζα, θα πρέπει να ληφθούν κάποιες χαρακτηριστικές πρωτοβουλίες, όπως (Λυμπερόπουλος, 2006: 419-421):

- Να αναπροσανατολιστεί η τράπεζα, από το προϊόν στον εξωτερικό πελάτη.
- Να υπάρξει προσανατολισμός και στον εσωτερικό πελάτη.
- Να δημιουργηθεί ποιοτική συνείδηση και ολική δέσμευση για την ποιότητα.
- Να υπάρχει συμμετοχή στις αποφάσεις.
- Να εκπαιδευθεί όλο το προσωπικό σε θέματα ολικής ποιότητας.
- Να μην δίνεται έμφαση στην επισήμανση των λαθών, αλλά στην πρόληψή τους.
- Να ενθαρρύνονται οι νέες ιδέες σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας.

- Να εκτιμώνται οι ατομικές και οι ομαδικές αποδόσεις βάσει κριτηρίων και να αναγνωρίζονται οι αποτελεσματικές προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας.
- Να υπάρχει ανοικτή αμφίδρομη επικοινωνία και αναπληροφόρηση.
- Να αναδιαρθρωθούν οι δομές και να επανασχεδιασθούν οι διαδικασίες, με κριτήριο τη βελτίωση της ποιότητας.

Παρακάτω γίνεται μια σημαντική αναφορά στις έννοιες του Relationship Marketing (Μάρκετινγκ Σχέσεων), καθώς και στο CRM και Data Mining (Λυμπερόπουλος, 2006: 422-427).

Διαδικασία «κλειδί», στην προσπάθεια αύξησης της αγοραστικής προσήλωσης του τραπεζικού πελάτη, αποτελεί το Relationship Marketing (Μάρκετινγκ Σχέσεων). Το Μάρκετινγκ σχέσεων επικεντρώνεται στη διατήρηση του πελάτη, στα οφέλη που μπορεί αυτός να αποκομίσει από το προϊόν και στην αντίληψη ότι η ποιότητα είναι υπόθεση όλων. Επίσης, δίνεται έμφαση στην ποιότητα εξυπηρέτησης, με τελικό μακροχρόνιο στόχο την αφοσίωση των πελατών. Όπως γίνεται αντιληπτό, το Μάρκετινγκ σχέσεων διαφοροποιείται από το Μάρκετινγκ των Συναλλαγών, το οποίο επικεντρώνεται στις μεμονωμένες συναλλαγές, στα χαρακτηριστικά των προϊόντων και στην αντίληψη ότι η ποιότητα είναι υπόθεση μόνο της παραγωγής. Στις μέρες μας, το Μάρκετινγκ των συναλλαγών ξεπεράστηκε από το Μάρκετινγκ των σχέσεων, καθώς κύρια επιδίωξη των τραπεζικών ομίλων είναι η ποιότητα, η οποία αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία ως παράγοντας διαφοροποίησης τους από τον έντονα οξυμμένο ανταγωνισμό.

Οι τράπεζες, στην προσπάθεια τους να αξιοποιήσουν το βασικότερο περιουσιακό τους στοιχείο, δηλαδή τους πελάτες τους, και να οδηγηθούν σε μακροχρόνιες και οικονομικά αποδοτικές σχέσεις μαζί τους, χρησιμοποιούν τα συστήματα CRM και Data Mining.

Τα συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες (Customer Relationship Management), αποτελούν πολύτιμο εργαλείο για τα οργανωμένα τμήματα αναλύσεων Μάρκετινγκ των τραπεζών. Οι τράπεζες, οι οποίες είναι οι κατεξοχήν κατάλληλες επιχειρήσεις για προσεγγίσεις marketing “one to one”, συσώρευαν στο παρελθόν μεγάλο όγκο πληροφοριών για τις συναλλαγές κάθε πελάτη. Αυτές οι πληροφορίες, ωστόσο, βρίσκονταν σε άσχετα μεταξύ τους αρχεία, που τηρούνταν ανά τραπεζικό προϊόν ή υπηρεσία. Έτσι, οι πιο σύγχρονες τράπεζες οδηγήθηκαν στην λογική συγκέντρωσης πληροφοριών ανά πελάτη κι όχι ανά προϊόν.

Με τις πελατοκεντρικά οργανωμένες δεξαμενές πληροφοριών, που δημιουργηθήκαν, αυξηθήκαν οι πιθανότητες αγοραστικής προσήλωσης των πελατών, καθώς και των ευκαιριών για cross selling ή ακόμα και up selling σε αυτούς. Τα συστήματα CRM

μπορούν να δώσουν τη δυνατότητα στα στελέχη μάρκετινγκ να κατανοήσουν καλύτερα την συμπεριφορά και τις ανάγκες των πελατών τους, ώστε να χρησιμοποιήσουν πιο αποτελεσματικά μέσα για την προσέλκυση νέων και την διατήρηση των υπαρχόντων. Έτσι, γνωρίζοντας καλύτερα τους πελάτες της μια τράπεζα, αποκτά ένα σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα και της δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξει στρατηγικές (Customer Relationship Strategies) διατήρησης αυτών με την μεγαλύτερη αξία.

Σχήμα 3. Customer Relationship Management



Πηγή: <https://www.amberpos.com/point-of-sale/customer-management/>

Το Data mining αποτελεί μέρος της πολυδιάστατου εργαλείου, το οποίο ονομάζεται Database Marketing. Το Μάρκετινγκ βάσει δεδομένων, είναι η δημιουργία και η χρησιμοποίηση βάσεων δεδομένων της επιχείρησης, καθώς και εξωτερικών πληροφοριών για τη διαμόρφωση στρατηγικών Μάρκετινγκ. Αυτές στοχεύουν στην αναγνώριση-προσέγγιση συγκεκριμένων τμημάτων της αγοράς και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων-υπηρεσιών, που ανταποκρίνονται στις εξειδικευμένες ανάγκες των πελατών. Με την διαδικασία Data Warehousing συνδυάζονται τα δημογραφικά στοιχεία των πελατών με την συναλλακτική τους ιστορία και το βαθμό ανταπόκρισής τους σε προωθητικές καμπάνιες. Το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία μιας ομογενοποιημένης πελατοκεντρικά οργανωμένης δεξαμενής πληροφοριών. Στη συνέχεια, με τη διαδικασία Data Mining πραγματοποιείται η διερεύνηση των ομαδοποιήσεων και η μοντελοποίηση των σχέσεων (descriptive mining-predictive mining), μέσα από μεγάλους όγκους δεδομένων. Έτσι, δίδεται η ευκαιρία στις τράπεζες να αναγνωρίζουν καλύτερα το προφίλ των πελατών τους, να κατανοούν την αγοραστική τους συμπεριφορά και τελικώς να στοχεύουν αποτελεσματικότερα στις ενέργειες Μάρκετινγκ. Αυτό συνεπάγεται

τροποποιήσεις υπαρχόντων προϊόντων-υπηρεσιών, στοχευμένες προωθητικές ενέργειες και μεγιστοποίηση της αξίας των πελατών μέσω σταυροειδών πωλήσεων.

Είναι χαρακτηριστικά τα όσα αναφέρονται σε άρθρο σχετικά με την σημασία του Data Mining στον τραπεζικό κλάδο (Vikas Jayasree, Rethnamoney Vijayalakshmi Siva Balan, 2013, 1160-1165). Τονίζεται ότι, πέρα από την συνεισφορά του στο πλαίσιο του Μάρκετινγκ και του CRM, επηρεάζει επίσης ενέργειες σχετικά με το Fraud Detection, αλλά και το Risk Management. Επίσης, εφαρμογές του Data Mining θα μπορούσε κάποιος να εντοπίσει σε ζητήματα αξιολόγησης χαρτοφυλακίων ή δανείων και πιστωτικών καρτών. Τέλος, τονίζει χαρακτηριστικά ότι ακόμα και projects με αντικείμενο εργασίας το cash management ή το ranking investment, σχετίζονται με το Data Mining.

1.8. Η ΦΥΣΙΚΗ ΥΠΟΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Τα στοιχεία του περιβάλλοντος χώρου

Οι τράπεζες στην εποχή μας, υπό την πίεση του ανταγωνισμού και της ανάγκης για διαφοροποίηση στο marketing mix και το positioning τους, δίνουν ολοένα και περισσότερη βαρύτητα στο παράγοντες του περιβάλλοντος χώρου. Και αυτό, διότι, οι εντυπώσεις των πελατών και η εικόνα που σχηματίζουν για κάθε τραπεζικό οργανισμό επηρεάζονται σημαντικά από τον περιβάλλοντα χώρο και τα υλικά στοιχεία της προσφοράς. Σε αυτά περιλαμβάνονται (Λυμπερόπουλος, 2006: 428-429) :

- Το μέγεθος, η εξωτερική αρχιτεκτονική, οι είσοδοι, ο εξωτερικός φωτισμός των κτιρίων και οι δυνατότητες parking.
- Η εσωτερική αρχιτεκτονική, η διακόσμηση, το είδος των επίπλων, κουρτινών, η εργονομία-χωροταξία στους χώρους υποδοχής των πελατών, ταμειακών συναλλαγών και αυτόματων πληρωμών. Επίσης, σημαντικό ρολό παίζουν ο χρωματισμός, ο φωτισμός, ο κλιματισμός και η επιδιωκόμενη ατμόσφαιρα στο κατάστημα.
- Οι εφαρμογές της εταιρικής ταυτότητας στις ταμπέλες των καταστημάτων, στα βιβλιάρια των καταθέσεων, στα μπλοκ των επιταγών, στις πιστωτικές κάρτες, στα επαγγελματικά έντυπα κ.λπ.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία του περιβάλλοντος χώρου και οι εφαρμογές της εταιρικής ταυτότητας βοηθούν στη δημιουργία μιας μοναδικής εταιρικής προσωπικότητας. Η

εταιρική προσωπικότητα, που διαμορφώνεται, είναι σημαντική, τόσο για τους πελάτες, όσο και για τους υπαλλήλους. Οι υπάλληλοι της τράπεζας, έχοντας παράλληλα και την ιδιότητα των εσωτερικών πελατών, επηρεάζονται άμεσα από την αισθητική και την λειτουργικότητα των χώρων, στους οποίους καθημερινά κινούνται. Επίσης, μια ενδιαφέρουσα παρατήρηση είναι ότι όλα τα παραπάνω στοιχεία μπορούν να χωριστούν σε περιφερειακά και ουσιαστικά. Τα περιφερειακά στοιχεία βρίσκονται μεν στην κατοχή του πελάτη, όμως δεν έχουν αυθύπαρκτη αξία. Αυτά χρησιμεύουν για την διευκόλυνση των συναλλαγών του πελάτη (βιβλιάριο επιταγών, πιστωτική κάρτα). Από την άλλη πλευρά, τα ουσιαστικά στοιχεία δεν μπορούν να βρεθούν στην κατοχή του πελάτη, αλλά έχουν αυθύπαρκτη αξία (τραπεζικό κατάστημα).

Ο ρόλος του περιβάλλοντος χώρου προσφοράς υπηρεσιών

Με τα παρακάτω στοιχεία θα γίνει μια προσπάθεια να αποτυπωθεί ο ρόλος του περιβάλλοντος χώρου στην προσφορά των τραπεζικών υπηρεσιών (Λυμπερόπουλος, 2006: 429-431). Ο περιβάλλον χώρος επηρεάζει, όπως έχει γίνει αντιληπτό, την ψυχολογία των συναλασσόμενων και τα συναισθήματά τους, προδιαθέτοντας τους για τη διαμόρφωση εικόνας που σχετίζεται είτε με καινοτομία, είτε με αυστηρότητα. Ορισμένοι θεωρούν ότι ο περιβάλλον χώρος στις υπηρεσίες παίζει τον αντίστοιχο ρόλο της συσκευασίας στα προϊόντα. Η χωροταξία και η εργονομία συμβάλλουν θετικά, τόσο τους πελάτες, όσο και τους υπαλλήλους στην παραγωγή της υπηρεσίας, ενώ η διαρρύθμιση και η διακόσμηση τους συμβάλλουν στη διαμόρφωση της αντίληψης, ότι η διαδικασία της συναλλαγής μπορεί να γίνει μια πιο ευχάριστη ή μια πιο δυσάρεστη εμπειρία. Τέλος, παίζει ουσιαστικό ρόλο στη διαφοροποίηση των προσφερόμενων υπηρεσιών, τόσο από τον ανταγωνισμό, όσο και μεταξύ των πελατών που ανήκουν σε διαφορετικές αγορές στόχους.

Ένα χαρακτηριστικό στοιχείο των σύγχρονων τραπεζών, είναι η διαφοροποίηση των χώρων μέσα στο κατάστημα, βάσει του είδους της προσφερόμενης υπηρεσίας. Κοντά στην είσοδο και τους χώρους των ταμειακών συναλλαγών, τοποθετούνται τα γραφεία υπαλλήλων που σχετίζονται με την άμεση εξυπηρέτηση των πελατών. Τέτοιες θέσεις μπορεί να έχουν να κάνουν με εξυπηρέτηση δανείων, χορήγηση καρτών ή συμβουλές λογαριασμών. Σε πιο, ενδεχομένως, ήρεμα σημεία των καταστημάτων τοποθετούνται γραφεία υπαλλήλων που έχουν σχέση με το private banking και το corporate banking. Σε αυτά τα σημεία υπάρχει η ανάλογη διακόσμηση, με διαφημιστικές αφίσες, ενώ σε πολλές περιπτώσεις υπάρχουν και ειδικά διαμορφωμένοι προθάλαμοι αναμονής. Με

λίγα λόγια, παρατηρείται μια προσέγγιση μάρκετινγκ “one to one”, με αναβαθμισμένο επίπεδο service και tailor made εξυπηρέτηση.

Προοπτικά, ένα μεγάλο μέρος των εργασιών διεκπεραίωσης θα έχει μεταφερθεί σε περιφερειακά κέντρα υποστήριξης, ενώ ένας μεγάλος όγκος συναλλαγών, κυρίως μικρής κερδοφορίας, θα έχει διοχετευτεί στα εναλλακτικά δίκτυα εξυπηρέτησης (web banking-ATM). Ήδη το τελευταίο χρονικό διάστημα, πραγματοποιείται συστηματική προσπάθεια για ψηφιοποίηση (digitalization) πολλών τραπεζικών εργασιών, στα πλαίσια της μείωσης του λειτουργικού κόστους των ομίλων. Τα τραπεζικά καταστήματα θα έχουν ως βασική τους αποστολή τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση των πελατών με συμβουλές για τις προσφορότερες λύσεις. Άρα, κυρίαρχο ρολό, στο υπό διαμόρφωση αυτό, σκηνικό θα έχουν η εκπαίδευση των τραπεζικών στελεχών για ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών και, βέβαια, οι κατάλληλες υποδομές για πελατοκεντρική υποστήριξη με βασικό άξονα την αξιοποίηση της κάθε πληροφορίας.

Είναι χαρακτηριστικά τα όσα τονίζονται σε άρθρο σχετικά με την εμπλοκή των πελατών (customer engagement) στην προσφορά υπηρεσιών και την διαμορφώμενη εμπειρία στα τραπεζικά ιδρύματα (Miguel Angel Moliner-Tena, Diego Monferrer-Tirado, Marta Estrada-Guillén, 2019, 730-754). Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε πελάτες δυο μεγάλων ισπανικών τραπεζών, μεταξύ των άλλων, τονίστηκε η μεγάλη σημασία της εστίασης, από το management των ιδρυμάτων, στην μελέτη και διαμόρφωση τραπεζικών καταστημάτων με θετική επίδραση στον πελάτη. Με σκοπό το face-to-face service, επισημαίνεται η ανάγκη για κατασκευή καταστημάτων, τα οποία θα έχουν μοντέρνους χώρους που θα ενισχύουν το «συμβουλευτικό» τους χαρακτήρα, με μοντέρνα έπιπλα και ιδιαίτερο φωτισμό. Παράλληλα, αναφέρεται η ανάγκη για επιμήκυνση του ωραρίου και περισσότερες digital επιλογές όπως tablets, mobile apps και αυτόματα μηχανήματα πληρωμών.

Επίσης, σε άλλο άρθρο που σχετίζεται με τον τρόπο που επηρεάζεται η εμπιστοσύνη του τραπεζικού υπαλλήλου από τα καταστήματα και τις on line υπηρεσίες, προκύπτουν σημαντικά συμπεράσματα για το ρόλο των καταστημάτων την τρέχουσα περίοδο (Rafael Bravo, Eva Martínez, José Miguel Pina, 2019, 1253-1274). Από έρευνα που πραγματοποιήθηκε, σε δείγμα 360 τραπεζικών πελατών σε δέκα πόλεις της Ισπανίας, προκύπτει μεταξύ των άλλων ότι η εμπειρία που διαμορφώνεται εντός των τραπεζικών καταστημάτων είναι πιο σημαντική, σε σχέση με την αντίστοιχη από τις on line διαδικασίες. Τονίζεται, ότι αρκετοί πελάτες εστιάζουν στην κατ’ ιδίαν διαδραστική επαφή με τον υπάλληλο, χωρίς να υποβαθμίζονται τα οφέλη από τις προσφερόμενες on line υπηρεσίες. Επιπρόσθετα, αναφέρεται, ότι τα επιτελεία των χρηματοπιστωτικών ομίλων

θα πρέπει να προσεγγίσουν με μεθοδικότητα τη στρατηγική τους σχετικά με το Δίκτυο καταστημάτων, πραγματοποιώντας χαρακτηριστικά ανάλυση κόστους και πλεονεκτημάτων των σχεδιαζόμενων τακτικών τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2- Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η στρατηγική αποτελεί αδιαμφισβήτητα σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι κάθε επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθός της, το είδος της δραστηριότητας που αναπτύσσει και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Είναι γεγονός ότι το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις μεταβάλλεται σε τέτοιο βαθμό και με τέτοια συχνότητα, ώστε αποκαλείται πλέον «πολυτάραχο» (turbulent environment). Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό μέσο διασύνδεσης της επιχείρησης με το περιβάλλον της, εφόσον προσφέρει την κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή και πολλές φορές, χαρακτηριστικά, προκαλεί αυτή η ίδια αλλαγές στο περιβάλλον της. Μέσω της στρατηγικής, η επιχείρηση μεταβάλλεται με επιτυχή τρόπο και ανάλογα με τις εκάστοτε περιβαλλοντικές παραμέτρους κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να παραμένει βιώσιμη, να είναι κερδοφόρα και να εκμεταλλεύεται διαρκώς τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με τα αντίστοιχα για αυτήν οφέλη.

Με την διαμόρφωση και υλοποίηση της επιθυμητής στρατηγικής κάθε επιχείρηση είναι ανά πάσα στιγμή σε θέση να γνωρίζει που βρίσκεται η ίδια σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της στο παρόν, αλλά κυρίως την κατεύθυνση που θα κατευθυνθεί στο μέλλον, ποιες ευκαιρίες θα μπορέσει να εκμεταλλευθεί, ποιες απειλές θα πρέπει να αποφύγει, ποιες δυνάμεις της θα ενισχύσει και ποιες αδυναμίες της θα υπερνικήσει. Με αυτόν τον τρόπο έχει πολλές πιθανότητες να αντιμετωπίσει με επιτυχία το ευμετάβλητο περιβάλλον και να πραγματοποιήσει κερδοφόρες με αυτό συναλλαγές (Γεωργόπουλος, 2002: 21-22) .

Επιπρόσθετα, οι λόγοι για τους οποίους η στρατηγική θεωρείται βασικό συστατικό της επιχειρηματικής επιτυχίας είναι χαρακτηριστικά οι παρακάτω (Παπαδάκης, 2007: 34):

- i. Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις
- ii. Η στρατηγική υποστηρίζει την λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- iii. Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- iv. Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό
- v. Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα
- vi. Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ωστόσο, η στρατηγική των επιχειρήσεων πέρασε από διαφορές φάσεις και εξελίχθηκε με την πάροδο του χρόνου, εξαιτίας κυρίως των αλλαγών του ευμετάβλητου εξωτερικού περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα, παρατηρούνται τέσσερις φάσεις, ιστορικά, στην εξέλιξη των στρατηγικών σχεδιασμών από τις επιχειρήσεις (Γεωργόπουλος, 2002: 58-63):

- Προϋπολογισμοί & Χρηματοοικονομικοί έλεγχοι

Αρχικά, έχουμε το στάδιο των προϋπολογισμών και των χρηματοοικονομικών ελέγχων (budgeting and financial control), το οποίο εμφανίζεται μέσα στη δεκαετία του 1940. Βασική υπόθεση της συγκεκριμένης φάσης σχεδιασμού είναι ότι θα υπάρξουν σημαντικές αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης στο μέλλον. Επομένως, οι επιχειρήσεις χωρίς να λάβουν υπόψη οποιαδήποτε αλλαγή στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον τους, καταστρώνουν ετήσιους προϋπολογισμούς και στη συνέχεια πραγματοποιούνται χρηματοοικονομικοί έλεγχοι έτσι ώστε να διαπιστωθεί, εάν αυτά τα οποία είχαν προϋπολογισθεί, επιτευχθήκαν.

- Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός

Πραγματική πρόοδος, ως προς την ανάπτυξη ενός περισσότερο περιεκτικού συστήματος σχεδιασμού, πραγματοποιήθηκε με την εισαγωγή του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού (long term planning) στη δεκαετία του 1950. Η βασική ιδέα του ήταν η πρόβλεψη των περιβαλλοντικών τάσεων και ο καθορισμός στόχων για την καθοδήγηση των λειτουργιών της επιχείρησης και των ενεργειών όλων των ατόμων που εμπλέκονται σε αυτή τη διαδικασία. Το σημείο εκκίνησης του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού είναι η πρόβλεψη για πολλά μελλοντικά έτη των πωλήσεων της επιχείρησης. Στη συνέχεια αναπτύσσονται οι στόχοι της επιχείρησης, όσον αφορά την παραγωγή, το μάρκετινγκ το προσωπικό και όλες τα υπόλοιπα λειτουργικά πεδία με βάση τις αρχικές προβλέψεις των πωλήσεων.

- Στρατηγικός σχεδιασμός

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1960 και αρχές της δεκαετίας του 1970, ο στρατηγικός σχεδιασμός (strategic planning) αντικατέστησε το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Η υπόθεση στην οποία στηρίζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ότι το παρελθόν δεν είναι σε θέση πλέον να μας υποδείξει το μέλλον. Επομένως, η προσοχή των στελεχών στρέφεται κυρίως στο πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, καθώς, επίσης, στην αναγνώριση της αλλαγής της επιχειρηματικής κατεύθυνσης, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και στην δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

- Στρατηγικό μάνατζμεντ

Στα μέσα της δεκαετίας του 1970 έχουμε την εμφάνιση του στρατηγικού μάνατζμεντ (strategic management), ως εργαλείο για το σχεδιασμό κερδοφόρων επιχειρηματικών σχεδίων. Ο πυρήνας του στρατηγικού μάνατζμεντ έγκειται κυρίως στην ενδεχομένη προσέγγιση. Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία, δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος διοίκησης της μονάδος, ενώ δεν υπάρχουν κανόνες, νόμοι ή ισότητες. Επίσης, το κλειδί της διοικητικής επιστήμης, βάσει της ενδεχομενικής προσέγγισης, είναι η ικανότητα του διευθυντικού στελέχους να είναι σε θέση να αναλύει και να αντιλαμβάνεται κάθε εμφανιζόμενο πρόβλημα και επιπλέον να κάνει τις κατάλληλες ενέργειες, έτσι ώστε να οδηγηθεί σε θετικά για την επιχείρηση αποτελέσματα.

Μια αρκετά ενδιαφέρουσα παρατήρηση σχετικά με τις τέσσερις φάσεις της στρατηγικής, όπως αυτές εξελιχθήκαν χρονολογικά, είναι ότι στα μεν δυο πρώτα στάδια έχουμε μια στατική ανάλυση των παραμέτρων που συνθέτουν τον επιχειρησιακό σχεδιασμό, ενώ στα άλλα δυο στάδια έχουμε μια δυναμική ανάλυση.

Έτσι, διαμορφώνεται το πολυσήμαντο υπόδειγμα του στρατηγικού management, το οποίο αποτελεί και αφετηρία για το σχεδιασμό των κινήσεων/αποφάσεων των επιχειρήσεων. Το υπόδειγμα αποτελείται από τέσσερα στάδια τα οποία θα τα αναλύσουμε και παρακάτω (Γεωργόπουλος, 2002: 69):

- Ανίχνευση του περιβάλλοντος
- Διαμόρφωση στρατηγικής
- Υλοποίηση στρατηγικής
- Αξιολόγηση και έλεγχος

Ανίχνευση του περιβάλλοντος της επιχείρησης

Καταρχήν, όταν λέμε «περιβάλλον», εννοούμε το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Οι παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον είναι η δομή (structure), οι πόροι (resources) και η κουλτούρα (culture) της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2002: 128-133). Δομή είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Πόροι μιας επιχείρησης είναι τα στοιχεία που αυτή διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων της (χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, τεχνολογικοί, ανθρωπίνους). Κουλτούρα είναι το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και την κάνουν να είναι μοναδική. Χαρακτηριστικό και ευρύτατα γνωστό εργαλείο, για την μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος, είναι η θεωρία

της αλυσίδας-αξίας, η οποία υποστηρίζει πως κάθε επιχείρηση ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της από τον τρόπο με τον οποίο οργανώνει τις δραστηριότητες της, καθώς και τις μεταξύ τους διασυνδέσεις (Γεωργόπουλος, 2002: 137-138).

Από την άλλη πλευρά το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από το άμεσο και το γενικευμένο περιβάλλον (Γεωργόπουλος, 2002: 73-93). Το άμεσο περιβάλλον (κλάδος) αποτελείται κυρίως από τους μετόχους, τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές, τους πελάτες, τις εργατικές ενώσεις, τους πιστωτές και άλλες ειδικές ομάδες ενδιαφέροντος. Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά και διαρκή θεωρητικά υποδείγματα, που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την περιγραφή της δομής του κλάδου. Σύμφωνα με αυτό, ο βαθμός έντασης του ανταγωνισμού για μια επιχείρηση στον κλάδο που βρίσκεται, καθορίζεται από πέντε βασικές δυνάμεις (απειλή από νεοεισερχόμενους, διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών, διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών, πίεση από υποκατάστατα και ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων). Το γενικευμένο περιβάλλον διακρίνεται από τις πολιτικό-νομικές, τις οικονομικές, τις κοινωνικές και τις τεχνολογικές δυνάμεις, δηλαδή το γνωστό PEST (Political-Economic-Sociocultural-Technological).

Βασική επιδίωξη του στρατηγικού σχεδιασμού σε αυτό το στάδιο, είναι να εντοπίσει τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος που θα επηρεάσουν την επιχείρηση κι εν συνεχεία να επισημάνει τους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση για να ανταποκριθεί στις μεταβολές αυτές. Διαμορφώνεται, δηλαδή, μια σαφής άποψη των βασικών παραγόντων, που επηρεάζουν την παρούσα και την μελλοντική δράση της μονάδας. Επομένως, έχουμε την ανίχνευση των δυνάμεων και των αδυναμιών από το πλαίσιο του εσωτερικού περιβάλλοντος, αλλά, και των ευκαιριών και απειλών από το εξωτερικό περιβάλλον. Η παραπάνω προσπάθεια σκιαγράφησης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, συχνά, αναφέρεται ως SWOT Analysis, από τα αρχικά των λέξεων Strengths (Δυνάμεις), Weaknesses (Αδυναμίες), Opportunities (Ευκαιρίες) και Threats (Απειλές) (Γεωργόπουλος, 2002: 159-160).

Διαμόρφωση στρατηγικής

Στο συγκεκριμένο στάδιο, το management της εταιρίας προχωρεί στη διαμόρφωση της στρατηγικής, στην οποία θα βασιστεί (Παπαδάκης, 2002: 195-196) . Οι ενέργειες και αποφάσεις των στελεχών κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης διαδικασίας λαμβάνουν χαρακτήρα ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς από τη σωστή σύλληψη της στρατηγικής

εξαρτάται ουσιαστικά η μετέπειτα απόκτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος, σε σχέση με τον οξυμμένο ανταγωνισμό. Η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής μπορεί να χωρισθεί σε 4 επιμέρους στάδια τα οποία είναι ο προσδιορισμός της αποστολής της επιχείρησης, οι αντικειμενικοί σκοποί της, η ανάπτυξη στρατηγικών και η ανάπτυξη πολιτικών.

Η αποστολή της επιχείρησης είναι ο λόγος για τον οποίο υφίσταται ή χαρακτηριστικά ο σκοπός για τον οποίο δραστηριοποιείται. Πιο συγκεκριμένα είναι, είναι μια δήλωση του σε ποιο τομέα οικονομικής δραστηριότητας κινείται και του τι αποσκοπεί επιτύχει στο μέλλον.

Οι αντικειμενικοί σκοποί περιγράφουν τα τελικά αποτελέσματα μια προγραμματισμένης δραστηριότητας. Δηλώνουν, χαρακτηριστικά, τί θα πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε, έχοντας παράλληλα και μια ποσοτική προσέγγιση. Οι αντικειμενικοί σκοποί επιβάλλεται να είναι σαφείς και εύκολα κατανοητοί, ρεαλιστικοί και εύκολα μετρήσιμοι, ενώ θα πρέπει να ωθούν την επιχείρηση προς την επίτευξη της αποστολής της.

Στο τρίτο στάδιο η επιχείρηση σχεδιάζει τις επιμέρους στρατηγικές της, με αρχική αυτή της επιχειρηματικής στρατηγικής (corporate strategy), η οποία δίνει απαντήσεις σε ερωτήματα που σχετίζονται με την παρουσία της σε συγκεκριμένες δραστηριότητες που έχουν ενδιαφέρον. Επιπρόσθετα, η επιχειρηματική στρατηγική καθορίζει τους τρόπους διεύθυνσης σε νέες δραστηριότητες, ενώ παρέχει γενικές κατευθύνσεις, έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να πραγματοποιήσει τους αντικειμενικούς της σκοπούς και τελικώς να φέρει εις πέρας την αποστολή της. Εκτός από την επιχειρηματική στρατηγική, υπάρχει και η ανταγωνιστική στρατηγική (competitive ή generic strategy), η οποία περιγράφει χαρακτηριστικά τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα προσπαθήσει να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της στον κλάδο.

Στο τέταρτο κατά σειρά στάδιο του σχεδιασμού της επιχειρηματικής στρατηγικής συντάσσονται οι πολιτικές της επιχείρησης, οι οποίες παρέχουν ευρεία καθοδήγηση για την λήψη πολυσήμαντων αποφάσεων. Είναι, δηλαδή, κατευθυντήριες γραμμές, οι οποίες λειτουργούν σαν συνδετικοί κρίκοι μεταξύ της διαμόρφωσης και της υλοποίησης της στρατηγικής.

Υλοποίηση στρατηγικής

Η υλοποίηση της στρατηγικής επιτυγχάνεται μέσω της ανάπτυξης συγκεκριμένων προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών, τα οποία θα σχολιαστούν παρακάτω (Παπαδάκης, 2002: 196-197). Είναι σημαντικό να τονιστεί, ότι η ορθή και σωστά

συντονισμένη λειτουργία των επιμέρους αυτών εργαλείων, καθορίζει το αν μια σωστή στρατηγική θα επιτύχει ή θα αποτύχει στην πράξη.

Τα προγράμματα είναι ο καθορισμός των επιμέρους διαδικασιών που απαιτούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδιασμού, δίνοντας χαρακτηριστικά κατεύθυνση δράσης στην επιχείρηση. Η εφαρμογή ενός προγράμματος μπορεί να επιφέρει σημαντικές αλλαγές. Πιθανές αλλαγές στα στρατηγικά σχέδια μιας επιχείρησης μεταφέρονται μέσω των προγραμμάτων και δρουν διαρθρωτικά στην συνολική δομή και οργάνωση της εκάστοτε επιχείρησης.

Ο προϋπολογισμός είναι ουσιαστικά η ποσοτική έκφραση ενός προγράμματος, αποτελώντας την ανάλυση του κόστους μιας συγκεκριμένης διαδικασίας, καθώς και των κερδών που αναμένονται από αυτήν. Αποτελεί τον σύνδεσμο μεταξύ της στρατηγικής του ομίλου και τις χρηματοοικονομικές του υπηρεσίες και στην πράξη καθορίζει τα στρατηγικά εκείνα προγράμματα που θα εφαρμοσθούν. Επίσης, ο προϋπολογισμός προσφέρει μια λεπτομερή ανάλυση των επιμέρους λειτουργιών ενός προγράμματος και είναι ιδιαίτερα χρήσιμος ως εργαλείο, τόσο κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό, όσο και στην αποτίμηση της επιτυχίας των προγραμμάτων.

Οι διαδικασίες είναι οι λειτουργίες εκείνες της επιχείρησης, οι οποίες μπορούν να υποδιαιρεθούν σε ένα συγκεκριμένο αριθμό επιμέρους απλών, και με υψηλή συχνότητα εμφάνισης, ενεργειών. Η βασική τους διαφορά, σε σχέση με τα προγράμματα έγκειται στο γεγονός ότι διακρίνονται από μεγαλύτερη συνοχή και αυτοματισμό στην λειτουργία τους, ενώ αντιθέτως τα προγράμματα υποδιαιρούνται σε μικρότερες επιμέρους διαδικασίες.

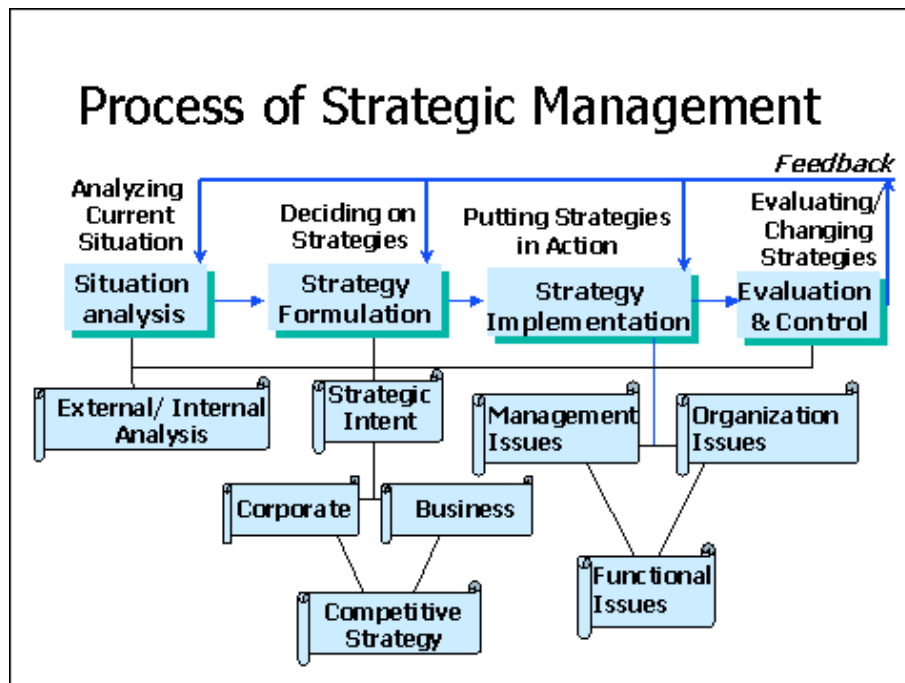
Αξιολόγηση και έλεγχος

Στο τελευταίο αυτό στάδιο η επιχείρηση κάνει αποτίμηση της υλοποίησης της επιλεγμένης στρατηγικής της για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και αποφαινεται για τα αποτελέσματα αυτής, σε σχέση με τους στόχους που είχαν αρχικά θεσπιστεί. Η συγκεκριμένη διαδικασία διακρίνεται από τα παρακάτω στοιχεία (Παπαδάκης, 2002: 198):

1. Τον καθορισμό της έκτασης της χρονικής περιόδου που πραγματοποιείται ο έλεγχος. Είναι κομβικής σημασίας η διάρκεια της περιόδου, που εξετάζει η επιχείρηση, να μην αποτελεί ουσιαστικό κριτήριο για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

2. Τον καθορισμό μεγεθών-στόχων για τις λειτουργίες που εξετάζονται. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι στόχοι που τίθενται από την διοίκηση πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και να ανταποκρίνονται στις δυνατότητές της.
3. Την συλλογή των στοιχείων που απεικονίζουν την πραγματική απόδοση της επιχείρησης. Ο εκάστοτε όμιλος οφείλει να οργανώσει ένα αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης της απόδοσης της, έτσι ώστε να έχει πάντα στη διάθεση της αξιόπιστα και ποιοτικά στοιχεία σχετικά με την συνολική λειτουργία της.
4. Τη σύγκριση μεγεθών-στόχων, την εξαγωγή συμπερασμάτων, τη διεξαγωγή τυχόν διορθωτικών αλλαγών. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη σύγκριση επιθυμητών στόχων σε σχέση με τα πραγματικά αποτελέσματα της εταιρίας, είναι δυνατόν να οδηγήσουν στην ανάγκη για διορθωτικές κινήσεις. Οι συγκεκριμένες κινήσεις μπορούν να επηρεάζουν, είτε επιμέρους λειτουργίες της προσφοράς υπηρεσιών, είτε να οδηγήσουν στον εκ νέου σχεδιασμό μέρους ή και ολόκληρης της στρατηγικής της επιχείρησης.

Σχήμα 4. Στρατηγικό Μάνατζμεντ



Πηγή: <https://marshaclarkecolbournecollege.weebly.com/business-strategy-recommended-reading--supplement-reading.html>

Είναι χαρακτηριστικά τα όσα αναφέρονται σε άρθρο σχετικά με το ρόλο των επιχειρησιακών ελέγχων στην απόδοση της εκάστοτε επιχειρηματικής μονάδας (Pouya Seifzadeh, W. Glenn Rowe, 2019, 364-381). Κατόπιν έρευνας, που πραγματοποιήθηκε σε στελέχη 1.822 εταιριών στο Ιράν, των οποίων οι δραστηριότητες εξαπλώνονταν πέρα

από τη συγκεκριμένη χώρα, στην Μ. Ανατολή και τη Β. Αφρική, εξετάστηκε η σημασία του συνδυασμού των ελέγχων (controls) με τις ακολουθητέες στρατηγικές. Οι ερευνητές τονίζουν ότι, παρότι ο προαναφερόμενος συνδυασμός έχει θετική επίδραση στην χρηματοοικονομική απόδοση των εταιριών του δείγματος, δεν είχε παρόμοια επίδραση στην απόδοση των εταιριών σε θέματα αγοράς (market performance). Ακολούθως, τονίζεται ότι, όταν οι managers αντιλαμβάνονται ότι υφίσταται ισορροπία μεταξύ στρατηγικών controls και χρηματοοικονομικών controls, τότε η εταιρία έχει χαρακτηριστικά καλύτερη χρηματοοικονομική απόδοση και market performance. Επίσης, μια άλλη παρατήρηση που διατυπώνεται, είναι ότι αρκετά ανώτερα στελέχη αγνοούν την υλοποίηση των στρατηγικών controls, διότι απαιτείται μεγαλύτερη επιμονή σε σχέση με τους χρηματοοικονομικούς ελέγχους. Τελικώς, συμπεραίνεται ότι οι έλεγχοι κατά την υλοποίηση της στρατηγικής των εταιριών αποτελούν το πιο αποτελεσματικό μηχανισμό εξασφάλισης της κερδοφορίας τους.

Προφανώς, από όλα όσα αναφερθήκαν, γίνεται κατανοητή η πολυδιάστατη επίδραση του στρατηγικού μάνατζμεντ στην διαδικασία σχεδιασμού του τραπεζικού μάρκετινγκ. Σε μια εποχή όπου η αβεβαιότητα και επιταχυνόμενος ανταγωνισμός, είναι τα δυο βασικά χαρακτηριστικά του τραπεζικού κλάδου, το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί το «σωσίβιο» των στελεχών των διοικήσεων των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Οι τραπεζικοί managers καλούνται να σκεφτούν στρατηγικά και να προχωρήσουν σε πράξεις οι οποίες θα επηρεάσουν άμεσα την βιωσιμότητα των ομίλων τους. Και βέβαια, από την στιγμή που το μάρκετινγκ αποτελεί τον συνδεδετικό κρίκο μεταξύ της αγοράς και της επιχείρησης, γίνεται σαφές για ποιο λόγο είναι επιτακτική η συμβολή του στρατηγικού σχεδιασμού.

2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Παραπάνω, έγινε μια προσπάθεια να αποδοθεί συνοπτικά η σημαντική συνεισφορά της στρατηγικής αντίληψης στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Στην συνέχεια, θα εστιάσουμε στην συμβολή του στρατηγικού σχεδιασμού κατά την διαμόρφωση του μάρκετινγκ στους τραπεζικούς ομίλους (Λυμπερόπουλος, 2006: 439-440).

Ας ξεκινήσουμε, επισημαίνοντας ότι ο επιχειρησιακός σχεδιασμός είναι η ορθολογική κατανομή των πόρων με σκοπό την επίτευξη ποσοτικά μετρήσιμων στόχων σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Στρατηγικός σχεδιασμός, επίσης, είναι η λογική ακολουθία των ενεργειών εκείνων που επιβάλλονται από την στρατηγική, η οποία πρέπει να ακολουθηθεί για την επίτευξη του σκοπού και των στόχων της χρηματοπιστωτικής επιχείρησης. Η γραπτή αποτύπωση του στρατηγικού σχεδιασμού αποτελεί το

στρατηγικό σχέδιο, του οποίου ο χρονικός ορίζοντας κυμαίνεται συνήθως από 2 έως 5 χρονιά. Ο ετήσιος προγραμματισμός της χρηματοπιστωτικής επιχείρησης αποτυπώνεται στο επιχειρησιακό σχέδιο (business plan), το οποίο περιλαμβάνει τους βραχυχρόνιους τακτικούς στόχους των διάφορων λειτουργιών και οργανωτικών μονάδων (διευθύνσεων-υπηρεσιών), η επίτευξη των οποίων συμβάλλει στη σταδιακή υλοποίηση των μακροχρόνιων στόχων, καθώς και τους τρόπους επίτευξής τους με τους υπάρχοντες πόρους.

Σε πολλές περιπτώσεις καταρτίζεται κάθε χρόνο ένα συνεκτικό στρατηγικό σχέδιο με χρονικό ορίζοντα 2-5 ετών, το οποίο εμπεριέχει και το αναλυτικό επιχειρησιακό σχέδιο του επόμενου έτους. Προφανώς, ο σχεδιασμός-προγραμματισμός της χρηματοπιστωτικής επιχείρησης δεν πρέπει να διεξάγεται μόνο σε επίπεδο επιχείρησης, αλλά και σε επίπεδο κεντρικών διευθύνσεων, περιφερειακών διευθύνσεων ή ακόμη και κατηγοριών προϊόντων/υπηρεσιών. Ο στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ εκπορεύεται από το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης και περιλαμβάνει την ανάλυση ενός από τους κύριους στρατηγικούς της στόχους. Αυτός αφορά, κυρίως, τις επιθυμητές μέσο-μακροπρόθεσμες διαφοροποιήσεις στα υπάρχοντα μερίδια της αγοράς και τις ακολουθητέες στρατηγικές για την επίτευξη τους, με τη χρήση των εργαλείων του μάρκετινγκ.

Το πρόγραμμα μάρκετινγκ (marketing plan) εκπορεύεται από το ετήσιο επιχειρησιακό σχέδιο και αποτελεί ουσιαστικά την ανάλυση των βραχυχρόνιων στόχων του μάρκετινγκ του επόμενου έτους, των οποίων η επίτευξη συμβάλλει στην προσέγγιση των μακροχρόνιων στρατηγικών στόχων. Περιλαμβάνει τους τρόπους επίτευξης των στόχων με την κατάλληλη διαμόρφωση του marketing mix. Επίσης, περιέχει την ακολουθητέα στρατηγική, τα προγράμματα δράσης με τα χρονοδιαγράμματα τους και τους προϋπολογισμούς εσόδων που απαιτούνται για την επίτευξη τους. Συνεπώς, το marketing plan είναι ένα πολυσήμαντο πλαίσιο ενεργειών, οι οποίες θεωρούνται απαραίτητες για την μεγιστοποίηση της αξιοποίησης των διατιθεμένων πόρων, με την ορθολογική κατανομή τους και με την χρησιμοποίηση των επτά στοιχείων του marketing mix (7 P's).

Αφού λάβει υπόψη της η διεύθυνση μάρκετινγκ ως αφετηρία τα βασικά σημεία του στρατηγικού της σχεδίου και του επιχειρησιακού προγράμματος της τράπεζας, την ανάλυση S.W.O.T. και τους γενικότερους στρατηγικούς στόχους και στρατηγικές της επιχείρησης, διαμορφώνει το στρατηγικό σχέδιο Μάρκετινγκ το οποίο πρέπει να περιέχει τα εξής τμήματα για κάθε κατηγορία προϊόντων ή κύρια τραπεζική υπηρεσία (Λυμπερόπουλος, 2006: 452-454):

- Μια συνοπτική περίληψη των βασικών σημείων του σχεδίου μάρκετινγκ για την ανώτατη διοίκηση που παρουσιάζει τις βασικές κατευθύνσεις.
- Στρατηγική ανάλυση της υφισταμένης κατάστασης και πρόβλεψη των εξελίξεων και τάσεων της αγοράς. Ο τραπεζικός όμιλος οφείλει, έτσι, στα πλαίσια της στρατηγικής ανάλυσης της υφισταμένης κατάστασης να αναλύσει την αγορά, τους ανταγωνιστές, τις διάφορες κατηγορίες των προϊόντων αλλά και τους ίδιους τους πελάτες του.
- Στόχοι μάρκετινγκ

Αυτοί εκφράζονται ως στόχοι:

- Πωλήσεων
- Περιθωρίου κέρδους
- Μεριδίων αγοράς
- Αποδοτικότητας
- Βαθμού ενημερότητας για το κάθε προϊόν
- Επέκτασης των σημείων πώλησης

- Στρατηγικές κατευθύνσεις μάρκετινγκ-Στρατηγικοί Τομείς δραστηριότητας. Παρουσιάζονται οι εναλλακτικές στρατηγικές μάρκετινγκ και ανάλογα με την επιθυμητή τοποθέτηση των προϊόντων στην αντίληψη των πελατών (positioning). Για να προσδιορισθούν οι στρατηγικές κατευθύνσεις του μάρκετινγκ χρησιμοποιούνται οι τεχνικές και τα μοντέλα στρατηγικής ανάλυσης Ansoff, Porter, ανάλυση Mc Kinsey-General Electric καθώς και οι εναλλακτικές επιθετικές ή αμυντικές στρατηγικές ανάλογα με τη θέση της επιχείρησης σε κάθε τμήμα της αγοράς.
- Στρατηγικές (ή προγράμματα μάρκετινγκ). Στην ουσία αφορούν τακτικές κινήσεις εφαρμογής της στρατηγικής κατεύθυνσης που έχει επιλεγεί. Για κάθε στοιχείο του κλασσικού (προϊόν, τιμολόγηση, προβολή, διανομή), αλλά και του διευρυμένου marketing mix (ανθρώπινος παράγοντας, διαδικασίες, περιβάλλον χώρος) περιγράφεται η ακολουθουμένη μέχρι στιγμής στρατηγική, καθώς και οι στρατηγικές των ανταγωνιστών και οι επιλεγείσες μελλοντικές στρατηγικές.
- Σχέδια δράσης. Σε αυτά αναφέρονται οι προγραμματισμένες ενέργειες σχετικά με την υλοποίηση κάθε επιμέρους στρατηγικής, οι υπεύθυνοι για την υλοποίησή τους, το χρονικό διάστημα υλοποίησης κάθε ενέργειας και ο προϋπολογισμός της.
- Μέθοδοι ελέγχου. Γίνεται λεπτομερής αναφορά στις μεθόδους με τις οποίες θα παρακολουθείται η υλοποίηση κάθε προγράμματος και τα χρονικά διαστήματα για τα οποία θα διενεργείται κάθε επιμέρους έλεγχος. Περιλαμβάνει ουσιαστικά

τον έλεγχο βαθμού επίτευξης των στόχων, την αξιολόγηση της αποδοτικότητας, την επισήμανση της αποτελεσματικότητας κάθε στοιχείου μάρκετινγκ και την μέθοδο της τελικής αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας του σχεδιασμού-προγραμματισμού.

2.3 ΤΡΟΠΟΙ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΑΚΟΛΟΥΘΗΤΕΑΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Υπάρχουν πολλά μοντέλα καθορισμού στρατηγικών από τα οποία τα κυριότερα αναφέρονται στις επόμενες παραγράφους.

Διαμόρφωση στρατηγικής ανάλογα με τον κύκλο ζωής των προϊόντων

Η γνώση της φάσης του κύκλου ζωής κάθε προϊόντος παίζει αποφασιστικό ρόλο για την ακολουθητέα στρατηγική στα διάφορα στοιχεία του marketing mix. Στην πραγματικότητα κάθε στάδιο δεν έχει την ίδια διάρκεια με τα άλλα. Η διάρκεια των επιμέρους σταδίων εξαρτάται από το είδος του εκάστοτε προϊόντος/υπηρεσίας. Συνοπτικά παρατηρούνται, όπως έχουμε προαναφέρει σε άλλο κεφάλαιο της εργασίας, πέντε στάδια στην καμπύλη ζωής των προϊόντων: τα στάδια της έρευνας, της εισαγωγής, της ανάπτυξης, της ωριμότητας και της παρακμής. Οι ακολουθητέες στρατηγικές μάρκετινγκ, κατά κανόνα, σε κάθε στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος, από την στιγμή που αυτό θα βγει στην αγορά, είναι οι εξής (Λυμπερόπουλος, 1994: 175-182):

→ Στο 1^ο στάδιο της εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά.

Στόχος του μάρκετινγκ είναι η πληροφόρηση για την ύπαρξη και τις δυνατότητες του προϊόντος και η παρακίνηση προς τον πελάτη να προβεί σε δοκιμή. Η τιμή σε αυτό το στάδιο είναι υψηλή λόγω του υψηλού κόστους, η διανομή είναι επιλεκτική σε ορισμένα δίκτυα διανομής, η διαφήμιση στοχεύει στην ευρύτερη δυνατή γνώση του προϊόντος μ και τα έξοδα προώθησης των πωλήσεων είναι υψηλά, έτσι ώστε να δελεασθούν οι μεσάζοντες και να παρακινηθούν οι νέοι πελάτες.

→ Στο 2^ο στάδιο της ανάπτυξης.

Στόχος του μάρκετινγκ στο συγκεκριμένο στάδιο είναι η μεγιστοποίηση του μεριδίου αγοράς. Η τράπεζα βελτιώνει την ποιότητα του προϊόντος/υπηρεσίας και προσφέρει ορισμένες εγγυήσεις. Πετυχαίνει διείσδυση σε νέα τμήματα της αγοράς, επεκτείνει το δίκτυο διανομής και μειώνει τις τιμές, έτσι ώστε να προσελκύσει νέους πελάτες, οι οποίοι ενδεχομένως να εμφανίζουν ευαισθησία στις τιμές. Η διαφήμιση αποβλέπει στη

δημιουργία γνώσης του brand, τα έξοδα προώθησης των πωλήσεων μειώνονται, αφού μπορεί να γίνει πλήρης εκμετάλλευση της αυξανόμενης ζήτησης, χωρίς να προκύπτουν προσθετά έξοδα.

→ Στο 3^ο στάδιο της ωριμότητας.

Στο στάδιο αυτό, ο κύριος στόχος του μάρκετινγκ επικεντρώνεται στην μεγιστοποίηση του κέρδους, παράλληλα με την υπεράσπιση και τη διαφύλαξη του μεριδίου της αγοράς. Επιδιώκεται, χαρακτηριστικά, η διαφοροποίηση του προϊόντος, η οποία συμβάλλει στην βελτίωση της ποιότητάς του. Παράλληλα, βελτιώνονται τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, τα οποία σχετίζονται με την ασφάλεια και την άνεση κατά την χρήση του. Ένα άλλο χαρακτηριστικό στοιχείο, είναι ότι διευρύνονται και οι after sales υπηρεσίες. Επίσης, η εταιρεία προσπαθεί να αυξήσει την κατανάλωση του προϊόντος, με την βοήθεια της αύξησης του αριθμού των πελατών (του προϊόντος). Αυτό γίνεται προσελκύοντας νέους πελάτες, διεισδύοντας σε νέα τμήματα της αγοράς ή κερδίζοντας πελάτες από τους ανταγωνιστές. Ένας άλλος τρόπος για να αυξηθεί η προσφερόμενη ποσότητα του προϊόντος, είναι με την αύξηση της ποσότητας της κατανάλωσης ανά χρήστη. Αυτό επιτυγχάνεται, είτε με τη συχνότερη χρήση από τον πελάτη και την χρησιμοποίηση μεγαλύτερης ποσότητας ανά χρήση, είτε με την υπόδειξη νέων τρόπων χρήσης και νέων εφαρμογών του προϊόντος.

Η επιτυχημένη διαφοροποίηση του προϊόντος και η τροποποίηση της αγοράς μπορούν να συντελέσουν στην ανατοποθέτηση του προϊόντος (repositioning). Ένα πετυχημένο repositioning, μπορεί να επιβραδύνει το στάδιο της παρακμής με αλληπάλληλες επιστροφές στο επιθυμητό στάδιο της ανάπτυξης. Στις τράπεζες, τα προϊόντα που έχουν πέσει ή κινδυνεύουν να πέσουν στο στάδιο της παρακμής προσφέρονται μαζί με άλλες υπηρεσίες, έτσι ώστε να επιτευχθεί η ανατοποθέτησή τους.

Ωστόσο, υπάρχουν και εταιρείες, οι οποίες δεν θεωρούν ότι η καλύτερη άμυνα είναι η επίθεση, ακολουθώντας μια πιο αμυντική-συντηρητική στρατηγική οριακών τροποποιήσεων στην αγορά και διαφοροποίησης των υπολοίπων στοιχείων του marketing mix, εκτός του προϊόντος. Στο συγκεκριμένο στάδιο μειώνονται οι τιμές, ενώ η πιστωτική πολιτική γίνεται ελαστικότερη και διευρύνεται το δίκτυο διανομής. Από την πλευρά της, η διαφημιστική εκστρατεία απευθύνεται πλέον στην μεγάλη πλειοψηφία, αλλάζοντας περιεχόμενο, συχνότητα εμφάνισης και διαφημιστικά μέσα.

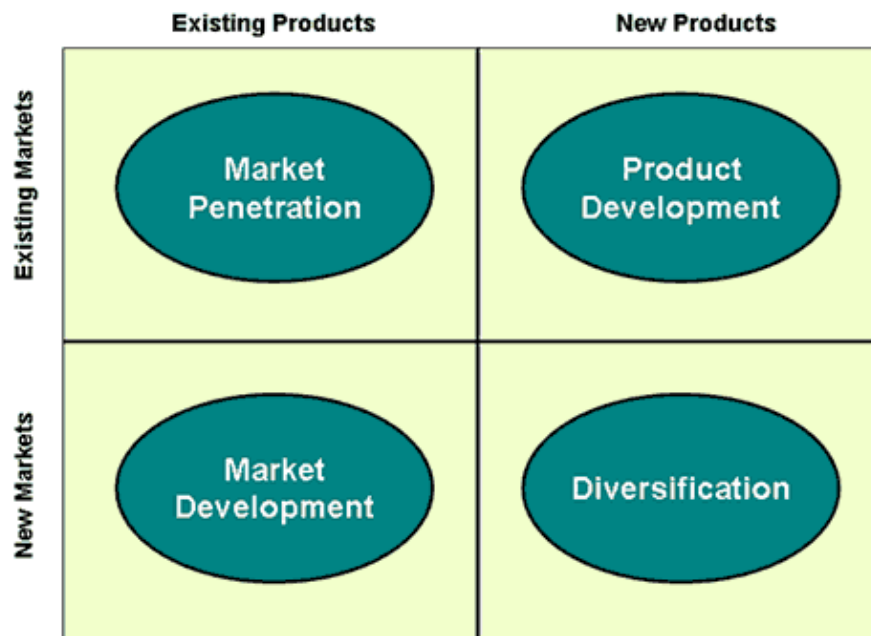
→ Στο 4^ο στάδιο της παρακμής.

Καθώς μειώνονται οι πωλήσεις και ακολούθως τα κέρδη, εξαιτίας της αύξησης του ανταγωνισμού και της πιθανής αλλαγής της καταναλωτικής συμπεριφοράς των πελατών,

κάποιες εταιρίες αποσύρονται από την αγορά. Αυτοί, ωστόσο, οι οποίοι παραμένουν έχουν ως βασικό στόχο την μείωση των εξόδων και την μεγιστοποίηση των εσόδων με τα ελάχιστα δυνατά έξοδα. Έτσι, μειώνουν τις τιμές τους, ενώ ακολουθούν επιλεκτική πολιτική διανομής. Στο πλαίσιο της διαφήμισης, παρατηρούνται περικοπές, περιορίζοντας την μονό στο αναγκαίο επίπεδο διατήρησης των πιστών πελατών και προσέλκυσης των «βραδυκίνητων». Επίσης, οι δαπάνες για την προώθηση των πωλήσεων μειώνονται σημαντικά.

Γενικές στρατηγικές επιλογές στο πλαίσιο: Αγορές-προϊόντα

Σχήμα 5. Ansoff Matrix



Πηγή: <http://managementsuman.blogspot.com/2012/09/growth-strategy-matrixansoffs-matrix.html>

→ Οι εναλλακτικές στρατηγικές για τα υπάρχοντα προϊόντα στις παρούσες αγορές είναι οι εξής (Λυμπερόπουλος, 1994: 182-189):

- α) Η απόσυρση για τα προϊόντα στη φάση της παρακμής με χαμηλά μερίδια αγοράς και μικρό ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς. Η συγκεκριμένη στρατηγική μπορεί να οδηγήσει μέχρι την εκποίηση-ρευστοποίηση μέρους των δραστηριοτήτων της μονάδας.
- β) Η σταθεροποίηση που μπορεί να πάρει την μορφή της προσπάθειας διατήρησης του μεριδίου αγοράς κυρίως σε αναπτυσσόμενες αγορές. Με αυτόν τον τρόπο η τράπεζα δεν διακινδυνεύει να χάσει την ανταγωνιστικότητα της, ενώ μπορεί να αυξήσει το μερίδιο της σε παρακμάζουσες αγορές, έτσι ώστε να μην μειωθούν οι πωλήσεις.

γ) Η επέκταση, που μπορεί να επιτευχθεί με εξάπλωση ή με εξαγορές.

Καταρχήν, με εξάπλωση η επιχείρηση μπορεί να επεκταθεί δύσκολα, διότι θα πρέπει να αποκόψει κάποιο τμήμα μεριδίου αγοράς, το οποίο ανήκει στους ανταγωνιστές της. Αυτό, βεβαίως, μπορεί να γίνει με την απόκτηση ή την ενίσχυση κάποιου συγκριτικού της πλεονεκτήματος ή και με την αύξηση των δαπανών προβολής και επικοινωνίας. Κατά δεύτερον, με εξαγορές επιδιώκεται η αύξηση του μεριδίου αγοράς σε παρακαμάζουσες αγορές κι έτσι εξαγοράζονται χρεοκοπημένοι ανταγωνιστές (οριζόντια ολοκλήρωση).

→ Διείσδυση σε νέα αγορά.

Η διείσδυση σε νέα αγορά μπορεί να πάρει, είτε την μορφή της εισαγωγής σε νέα τμήματα της αγοράς με τα υπάρχοντα προϊόντα, είτε της εκμετάλλευσης νέων χρήσεων του προϊόντος, αλλά και με τη γεωγραφική επέκταση. Σε ό,τι έχει να κάνει με την εκμετάλλευση νέων χρήσεων του προϊόντος, θα μπορούσαμε να επισημάνουμε την επέκταση της χρήσης της χρεωστικής κάρτας, από την εξυπηρέτηση της πελατείας μέσω των ATM's, στην εξυπηρέτηση μέσω της χρήσης της για αγορές από επιχειρήσεις και το διαδίκτυο. Τέλος, σε ό,τι αφορά την γεωγραφική επέκταση, έχουμε να παρατηρήσουμε ότι αυτό επιτυγχάνεται με την διεύρυνση του δικτύου των καταστημάτων, αλλά και των ATM's.

→ Ανάπτυξη νέων προϊόντων στις παρούσες αγορές.

Η ανάπτυξη των υπηρεσιών από τις τράπεζες επιτυγχάνεται, είτε προσθέτοντας νέες υπηρεσίες στις υπάρχουσες, είτε τροποποιώντας τις υπάρχουσες, είτε τελικώς «επανασυσκευάζοντας» τις υπάρχουσες σε διαφορετικά πακέτα. Δηλαδή, επισημαίνοντας κάποια παραδείγματα, υπάρχουν τρεχούμενοι λογαριασμοί, οι οποίοι προσφέρουν καρτέ επιταγών, δικαίωμα υπερανάληψης (overdraft) και εξόφληση λογαριασμών με παγία εντολή. Επίσης, υπάρχουν αρκετοί λογαριασμοί, οι οποίοι προσφέρουν την δυνατότητα τραπεζικών συναλλαγών με τον ηλεκτρονικό υπολογιστή του πελάτη. Επιπροσθέτως, υπάρχουν πιστωτικές κάρτες, οι οποίες παρέχουν ταξιδιωτικές ασφαλίσσεις, προγράμματα ανταμοιβής και προνομία αγορών από συνεργαζόμενες επιχειρήσεις.

→ Διαφοροποίηση

Η στρατηγική ανάπτυξης νέων προϊόντων για νέες αγορές διακρίνεται σε συσχετισμένη και ασυσχέτιστη διαφοροποίηση. Ο βαθμός συσχετισμού της διαφοροποίησης στις τράπεζες εξαρτάται, πρώτον, από την δυνατότητα πώλησης των νέων προϊόντων στους

υπάρχοντες πελάτες αλλά και των υπαρχόντων προϊόντων στους νέους πελάτες, δεύτερον, από τη δυνατότητα εκμετάλλευσης του δικτύου των καταστημάτων, τρίτον, από τη δυνατότητα εκμετάλλευσης της υπάρχουσας τεχνολογικής υποδομής και, τέταρτον, από τη δυνατότητα αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Σε ό,τι έχει να κάνει με τη διαφοροποίηση, θα εστιάσουμε παρακάτω στη συσχετισμένη διαφοροποίηση με υψηλό βαθμό συσχέτισης, στη συσχετισμένη διαφοροποίηση με μέσο βαθμό συσχέτισης και στην ασυσχέτιστη διαφοροποίηση:

α) Η συσχετισμένη διαφοροποίηση, με υψηλό βαθμό συσχέτισης, στον τραπεζικό τομέα αποσκοπεί στην μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών που ανήκουν σε προκαθορισμένες αγορές-στόχους, με την προσφορά εξειδικευμένων υπηρεσιών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το κομμάτι του personal banking, το οποίο συνιστά στρατηγική επέκτασης κάποιας τράπεζας στην αγορά των ατόμων με αυξημένες και σύνθετες τραπεζικές απαιτήσεις. Οι πελάτες της συγκεκριμένης κατηγορίας απολαμβάνουν τις συμβουλευτικές υπηρεσίες σε αυστηρά προσωπικό περιβάλλον, ενώ τυγχάνουν ιδιαίτερης τιμολογιακής πολιτικής σε θέματα δανείων ή εμβασμάτων. Ακόμα, τους παρέχεται μια σειρά από χαρακτηριστικά προνόμια, τα οποία σχετίζονται με τις πιστωτικές/χρεωστικές τους κάρτες, ενώ συμμετέχουν σε διάφορα επενδυτικά events, τα οποία διοργανώνει η τράπεζα σε συνεργασία με διεθνείς επενδυτικούς οίκους.

Τα τελευταία χρόνια γίνεται συστηματική προσπάθεια από την πλευρά των τραπεζών, έτσι ώστε να μπορέσουν, τόσο να διατηρήσουν τους πελάτες τους στο πλαίσιο του personal banking, όσο και να προσελκύσουν και νέους. Η σημασία αυτής της προσπάθειας έγκειται στο ότι οι συγκεκριμένοι πελάτες, πέρα από το αρκετά μεγάλο ύψος καταθέσεων που διατηρούν στις τράπεζες τους, προχωρούν και σε επενδύσεις ή σε συχνή απόκτηση νέων προϊόντων/υπηρεσιών. Επιτυγχάνεται, δηλαδή, το επιθυμητό cross selling, με πολλαπλά οφέλη για τα ιδρύματα. Και, είναι εμφανές ότι η υπηρεσία του personal banking αποκτά αναβαθμισμένο ρόλο στην τρέχουσα συγκυρία, στην οποία κυριαρχεί η υποτιμητική ψυχολογία και τα κεφαλαία αναζητούν επενδυτικές ευκαιρίες και τρόπους μεγιστοποίησης της απόδοσης τους.

Επιπρόσθετα, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι έχουν δημιουργηθεί μια σειρά από θυγατρικές εταιρίες των τραπεζών, οι οποίες δρουν υποστηρικτικά ή και αυτόνομα σε κάποιους βασικούς τομείς, όπως είναι οι χρηματοδοτικές μισθώσεις, η διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων, οι επενδύσεις χαρτοφυλακίου, οι χρηματιστηριακές υπηρεσίες και οι ασφαλιστικές εργασίες.

β) Η συσχετισμένη διαφοροποίηση με μέσο βαθμό συσχέτισης παρατηρείται κυρίως στον κλάδο της πληροφορικής και της επαγγελματικής εκπαίδευσης. Στον μεν κλάδο της πληροφορικής, στρέφονται οι τράπεζες έτσι ώστε να εκμεταλλευτούν πλήρως τις δυνατότητες που προσφέρουν ο μηχανογραφικός εξοπλισμός τους, τα αναπτυγμένα λογιστικά συστήματα και τα εξειδικευμένα στελέχη τους. Στον δε κλάδο της επαγγελματικής εκπαίδευσης στρέφονται για να αξιοποιήσουν πλήρως τα πλεονεκτήματα της γνώσης των εκπαιδευτικών αναγκών των τραπεζών και της ανάπτυξης εξειδικευμένων εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων.

γ) Η ασυσχέτιστη διαφοροποίηση περιλαμβάνει τη διαφοροποίηση προς κλάδους και προϊόντα, που δεν έχουν καμιά σχέση με αυτά που έχει δραστηριοποιηθεί το τραπεζικό ίδρυμα. Χαρακτηριστικά παραδείγματα της συγκεκριμένης κατηγορίας θα μπορούσαν να είναι οι ξενοδοχειακές και τουριστικές επιχειρήσεις, αλλά και οι βιομηχανικές επιχειρήσεις. Βεβαίως, είναι ευνόητο ότι το ύψος του επιχειρηματικού κινδύνου αυξάνεται, όσο η επιχείρηση ακολουθεί στρατηγικές που την απομακρύνουν από τον τομέα της ειδίκευσής της, όπου συγκεντρώνει τα μεγαλύτερα συγκριτικά πλεονεκτήματα. Φυσικά, όσο αυξάνεται ο επιχειρηματικός κίνδυνος, τόσο μεγαλύτερη θα πρέπει να είναι η αναμενομένη απόδοση για να ακολουθηθεί μια στρατηγική που θα απομακρυνθεί την τράπεζα από τα υπάρχοντα προϊόντα και την παρούσα αγορά.

Ωστόσο, για να εισχωρήσει μια τράπεζα σε ένα κλάδο που δεν είχε μέχρι πρότινος δραστηριοποιηθεί, θα πρέπει να έχει κάνει αρχικά μια χαρακτηριστική διερευνητική προσέγγιση κάποιων βασικών παραμέτρων. Αρχικά, θα πρέπει να αναλύσει το εγχείρημα από την πλευρά του κόστους της επένδυσης, της κατάστασης της οικονομίας και του κλάδου. Έπειτα, θα πρέπει να ελέγξει την χρηματοοικονομική διάσταση, το ευρύτερο management του νέου σχήματος, αλλά και τις γενικότερες τάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, στοιχείο που έχει προαναφερθεί και σε άλλο κομμάτι της εργασίας. Προφανώς, ιδιαίτερη σημασία θα έχουν οι συνέργειες, οι οποίες θα προκύψουν από ένα ενδεχόμενο deal μεταξύ ενός τραπεζικού ομίλου και μιας άλλης επιχείρησης, που δραστηριοποιείται σε άσχετο κλάδο. Η τράπεζα θα επιδιώξει σε πρώτη φάση να προβάλλει τα προϊόντα της και σε δεύτερη φάση να τα πουλήσει, χρησιμοποιώντας προνομιακά πακέτα για τους πελάτες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, θα μπορούσε να αποτελέσει η δραστηριοποίηση ενός τραπεζικού ομίλου στον επικερδή και παραγωγικό κλάδο των αερογραμμών. Από την μια πλευρά, επιδιώκεται η προβολή των υπηρεσιών της τράπεζας σε κάθε χώρο, που σχετίζεται με την εταιρεία αερογραμμών. Από την άλλη πλευρά, θα μπορούσαν να προωθούνται προνομιακές

κρατήσεις εισιτηρίων με χρήση των προϊόντων της τράπεζας. Έτσι, επιτυγχάνεται το γνωστό και επιθυμητό, από όλες τις επιχειρηματικές μονάδες, synergy effect.

Είναι χαρακτηριστικά τα συμπεράσματα τα οποία διατυπώνονται σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε τράπεζες του Λουξεμβούργου, σχετικά με την ανάπτυξη νέων προσφερόμενων υπηρεσιών (Andrey Martovoy, Anne-Laure Mention, 2016, 62-77). Μεταξύ των άλλων τονίζεται, ότι ένας χρηματοπιστωτικός όμιλος πολλές φορές αποφασίζει να σχεδιάσει και να αναπτύξει μια νέα υπηρεσία με ένα εξωτερικό συνεργάτη, ο οποίος μπορεί να σχετίζεται με νέες τεχνολογίες ή τις τηλεπικοινωνίες. Σε εκείνες τις περιπτώσεις, αναφέρεται ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την τράπεζα, πέρα από τις γνώσεις και το network που θα διαμορφώσει, να εστιάσει σε πιθανούς κινδύνους όπως τα κόστη, τη γραφειοκρατία και οργανωτικά ζητήματα.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να επισημάνουμε ότι τα ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να επιλέγουν τη στρατηγική ανάπτυξης που ταιριάζει περισσότερο με την επιχείρηση και τις πολυδιάστατες ανάγκες της. Στην πράξη, ουσιαστικά, οι επιχειρήσεις υιοθετούν συνδυασμούς στρατηγικών ανάπτυξης και όχι μόνο μία, κατόπιν μελέτης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, και αφού εντοπιστούν οι επιχειρησιακές ευκαιρίες και απειλές. Επίσης, βασικό κριτήριο είναι η μακροχρόνια επικερδής ανάπτυξη και όχι η βραχυχρόνια επιτυχία, ενώ ιδιαίτερα σημαντικό είναι οι στρατηγικές επιλογές των στελεχών του upper management να είναι ευέλικτες σχετικά με το δυναμικό περιβάλλον της εταιρίας (Παπαδάκης, 2007: 271).

Οι τύποι βασικών στρατηγικών κατά Porter

Παρακάτω θα επισημανθούν μερικά βασικά στοιχεία σχετικά με τους βασικούς τύπους στρατηγικών κατά τον Porter (Γεωργόπουλος, 2002: 212-222). Σύμφωνα με τον Porter καμία επιχείρηση δεν μπορεί να επιτύχει να έχει κέρδη πάνω από το μέσο όρο του κλάδου, με το να κάνει «λίγο από όλα», σε ό,τι σχετίζεται με τις στρατηγικές που ακολουθεί. Θεωρεί ότι τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να επιλέξουν μια στρατηγική, η οποία θα μπορέσει να δώσει στην επιχείρηση κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Και βέβαια, για να είναι ανταγωνιστικό το πλεονέκτημα, θα πρέπει όπως γίνεται σαφές να δημιουργεί η επιχείρηση αξία στον πελάτη. Προφανώς, η συγκεκριμένη επισήμανση αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα για τους ομίλους του τραπεζικού κλάδου, όπου επικρατεί οξύμμενος ανταγωνισμός και πίεση για τη διατήρηση των υπαρχόντων πελατών και την προσέλκυση νέων. Οι επιχειρήσεις, έτσι, δημιουργούν υπερέχουσα αξία στον αγοραστή, είτε προσφέροντάς τους ένα προϊόν ή υπηρεσία που παρήχθη με το χαμηλότερο δυνατό

κόστος, είτε προσφέροντάς τους ένα προτιμητέο προϊόν με υψηλότερη τιμή, όπου η επιπρόσθετη λαμβανομένη αξία υπερέρχει το επιπλέον κόστος για την απόκτησή της.

Η πρώτη επιλογή συνεπάγεται ένα αποδοτικό κόστος παραγωγής, ενώ η δεύτερη απαιτεί την ικανότητα να διαφοροποιεί το προϊόν ή την υπηρεσία με βάση κάποια υψηλότερη ποιότητα, περισσότερη διαφήμιση, καλύτερη υποστήριξη μετά την πώληση κ.λπ. Ο Porter συνδυάζει τους δυο αυτούς τύπους ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων με το εύρος της αγοράς στην οποία η επιχείρηση ανταγωνίζεται για τη διαμόρφωση των τριών βασικών (generic) στρατηγικών, ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση ή εστίαση. Οι συνδυασμοί των συγκεκριμένων μορφών στρατηγικής μπορούν να αποτελέσουν σοβαρές προτάσεις επιχειρηματικής δράσης. Δηλαδή, μια επιχείρηση μπορεί να παράγει ή και να διαθέτει το προϊόν της στην χαμηλότερη δυνατή τιμή σε μια αγορά ή μπορεί να το διαφοροποιεί και να το παράγει με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Από τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι για να επιτύχει μια επιχείρηση κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να καθορίσει τον τύπο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά και την αγορά-στόχο που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί. Βασικές παράμετροι καθορισμού της στρατηγικής, προφανώς, θα είναι οι δυνάμεις (strengths) και οι διακεκριμένες ικανότητες (distinctive competencies) της επιχείρησης, σε συνδυασμό με τις αδυναμίες (weaknesses) των ανταγωνιστών.

Σχήμα 6. Michael Porter's 5 Generic Strategies

<i>Target Scope</i>	<i>Advantage</i>	
	Low Cost	Product Uniqueness
Broad (Industry Wide)	Cost Leadership Strategy	Differentiation Strategy
Narrow (Market Segment)	Focus Strategy (low cost)	Focus Strategy (differentiation)

Πηγή: <https://refreshbreeze.weebly.com/48-michael-porters-5-generic-strategies.html>

Βέβαια, σε ό,τι έχει να κάνει με τον τραπεζικό κλάδο, ο οποίος έχει να αντιμετωπίσει ένα, κυρίως, πολυσύνθετο εξωτερικό περιβάλλον, θα μπορούσαμε να παρατηρήσουμε ότι υπάρχει μια εναλλαγή στρατηγικών θέσεων και ακολουθούμενης στρατηγικής στο πέρασμα του χρόνου. Κατά την διάρκεια της βιολογικής καμπύλης, τόσο της μονάδας όσο και των προϊόντων, τα διευθυντικά στελέχη των τραπεζών είναι αναγκασμένα να διστάζουν την αλλαγή που επέρχεται στα διάφορα πλαίσια του μακρο-περιβάλλοντος. Κρίνεται αναγκαία, δηλαδή, η λήψη στρατηγικών αποφάσεων σε θέματα μάρκετινγκ, ανθρωπίνων πόρων ή χρηματοοικονομικής διαχείρισης, αφού πρώτα έχουν ληφθεί υπόψη σοβαρά στοιχεία όπως η παγκοσμιοποίηση, η διασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και το ανταγωνιστικό περιβάλλον.

→ Ηγεσία κόστους

Επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική της ηγεσίας κόστους (cost leadership strategy) ξεκινούν, έτσι ώστε να γίνουν οι χαμηλόκοστοι παραγωγοί ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η επιχείρηση με το χαμηλότερο κόστος μέσα στον κλάδο έχει ουσιαστικά το βασικό πλεονέκτημα να διαθέτει το προϊόν της σε μια χαμηλή τιμή και κατά συνέπεια ανταγωνιστική τιμή. Η δυνατότητα αυτή συνήθως προϋποθέτει μεγάλες επενδύσεις σε σύγχρονο εξοπλισμό, ολοκληρωμένο έλεγχο ποιότητας και προφανώς μεγάλο μερίδιο αγοράς. Η βασική ιδέα της στρατηγικής της ηγεσίας κόστους είναι να καταστήσει ανέφικτη οποιαδήποτε προσπάθεια των ανταγωνιστών της επιχείρησης να επιτύχουν χαμηλό κόστος παραγωγής του προϊόντος/υπηρεσίας. Έτσι, έχοντας μια επιχείρηση εξασφαλίσει να είναι ηγέτης κόστους του κλάδου, θα έχει απόδοση πάνω από τη μέση απόδοση του κλάδου, παρά τον έντονο ανταγωνισμό.

Παραδείγματα επιχειρήσεων που αποτελεσματικά έχουν ακολουθήσει τη στρατηγική της ηγεσίας κόστους, για να δημιουργήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, περιλαμβάνουν την Hyundai στην αυτοκινητοβιομηχανία, την Easyjet στις αεροπορικές εταιρίες κ.ά. Από τον τραπεζικό τομέα, και δη τον ελληνικό, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ίσως την περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας, η οποία εκμεταλλευόμενη την εμπειρία της αλλά και το μεγάλο μερίδιο αγοράς σε κάποιους τομείς, παρέχει σε χαμηλή-ανταγωνιστική τιμή κάποια προϊόντα της (χαμηλότοκα δάνεια, πιστωτικές κάρτες).

→ Διαφοροποίηση

Η στρατηγική αυτή αποβλέπει στη δημιουργία ενός μοναδικού, στο είδος του, προϊόντος ή υπηρεσίας, ικανού να προβάλλει την επιχείρηση στο καταναλωτικό κοινό. Η στρατηγική της διαφοροποίησης (differentiation strategy) προτείνει την προσφορά προϊόντων

μεγαλύτερης «αξίας» έναντι των ανταγωνιστών. Η συγκεκριμένη στρατηγική μπορεί να εφαρμοσθεί με πολλούς τρόπους, όπως η απόκτηση και εξάπλωση της φήμης της επιχείρησης, η υπεροχή στην ποιότητα του προϊόντος/υπηρεσίας, οι τεχνολογικές καινοτομίες κ.λπ. Συχνά η διαφοροποίηση του προϊόντος μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερη τιμή σε σχέση με την ποιότητά του. Ωστόσο, είναι πιθανό να επιτευχθούν και υψηλές τιμές, αλλά και μοναδικότητα προϊόντος.

Εκείνο το οποίο θα πρέπει να επισημανθεί για την συγκεκριμένη στρατηγική είναι ότι το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρεται από την επιχείρηση είναι, ή θεωρείται ότι είναι από τους πελάτες, μοναδικό. Έτσι, οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οποιαδήποτε υψηλή τιμή του προϊόντος, αρκεί να το αποκτήσουν, αφού αυτό θεωρείται μοναδικό. Κατά αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται πιστοί πελάτες της επιχείρησης, οι οποίοι επακόλουθα είναι λιγότερο ευαίσθητοι στις μεταπτώσεις της τιμής του προϊόντος.

Το κόστος δεν θα πρέπει να αγνοείται σε αυτήν την στρατηγική, αλλά δεν είναι κι ο πρωταρχικός παράγοντας του upper management. Όταν το κόστος είναι πολύ υψηλό, σε σχέση με τον ανταγωνισμό, τότε είναι πολύ πιθανό να μην μπορέσει η επιχείρηση να αντισταθμίσει το επιπλέον κόστος με τις υψηλές τιμές. Σε αυτές τις εξειδικευμένες καταστάσεις, η επιχείρηση θα πρέπει να προβεί σε μείωση του κόστους σε περιοχές, οι οποίες δεν συνδέονται άμεσα με το διαφοροποιημένο παράγοντα.

Παραδείγματα επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν αποτελεσματικά ακολουθήσει τη στρατηγική διαφοροποίησης, περιλαμβάνουν την Mercedes στην αυτοκινητοβιομηχανία, την Carnival Cruises στις κρουαζιέρες και την Rolex στην παραγωγή ρολογιών. Στον τραπεζικό τομέα η διαφοροποίηση μπορεί να σχετίζεται με την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, το positioning του ομίλου, τις ακολουθούμενες διαδικασίες, το βαθμό εξειδίκευσης του ανθρωπίνου δυναμικού, αλλά και το μίγμα προβολής.

→ Εστίαση

Η συγκεκριμένη στρατηγική (focus strategy) αποβλέπει στην εστίαση για την κατάληψη μιας ανταγωνιστικής θέσης σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, είτε με χαμηλό κόστος στην εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου (εστίαση με βάση το κόστος), είτε με τη διαφοροποίηση (εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση), ή και τα δυο. Το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς μπορεί να είναι ένα ορισμένο αγοραστικό κοινό, μια γεωγραφική αγορά ή ένα τμήμα με διακεκριμένες ανάγκες αλλά και επιθυμίες.

Η στρατηγική εστίασης στηρίζεται στην αρχή ότι μια επιχείρηση είναι ικανή να εξυπηρετήσει ένα στρατηγικό στόχο, πιο αποδοτικά από ότι οι ανταγωνιστές της, όταν

επικεντρώνεται σε ένα πιο μικρό τμήμα της αγοράς. Προφανώς, αυτό επιτυγχάνεται, από τη στιγμή που η επιχείρηση βασίσει τις λειτουργικές της πολιτικές πάνω στο πλάνο της επικέντρωσης σε ένα μικρότερο τμήμα της αγοράς.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα επιχείρησης, που ακολουθά την στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος, είναι η Lada από το χώρο της αυτοκινητοβιομηχανίας, η οποία τις τελευταίες δεκαετίες κατασκευάζει οχήματα για μικρότερα τμήματα της αγοράς και με σχετικά χαμηλό κόστος παραγωγής, άρα και διάθεσης. Από τον τραπεζικό χώρο, και δη τον ελληνικό, θα μπορούσαμε να επισημάνουμε την περίπτωση της Αγροτικής Τράπεζας (απορροφήθηκε από την Τράπεζα Πειραιώς), η οποία ειδικευόταν στη χρηματοδότηση της παραγωγικής και επενδυτικής δραστηριότητας του αγροτικού τομέα.

Από την άλλη πλευρά, χαρακτηριστικό παράδειγμα επιχείρησης, που ακολουθά στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση, είναι η Ferrari από το χώρο της αυτοκινητοβιομηχανίας. Τα μοντέλα οχημάτων που προσφέρει η συγκεκριμένη εταιρεία, απευθύνονται σε συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό, ενώ διαφοροποιούνται από τον υπόλοιπο ανταγωνισμό, διαμορφώνοντας μια διάσταση μοναδικότητας και πιστής (brand loyalty) στους πελάτες της. Από τον τραπεζικό τομέα, θα μπορούσαμε να επισημάνουμε την περίπτωση της AEGEAN BALTIC BANK, η οποία εστιάζει στην εξυπηρέτηση μέσω χρηματοδοτήσεων των ναυτιλιακών εταιριών. Βέβαια, όπως έχουμε προαναφέρει, αυτό προϋποθέτει τμηματοποίηση της αγοράς και στοχεύσει, κι εν συνεχεία προγραμματισμό του marketing mix, βάσει του στρατηγικού σχεδίου που έχει τεθεί από την διοίκηση.

Επίσης, είναι χαρακτηριστικό ότι τα τελευταία χρόνια μια επιχείρηση για να μπορέσει να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να διαμορφώσει στρατηγική γρήγορης ανταπόκρισης. Τα στοιχεία του συγκεκριμένου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι τα ακόλουθα (Παπαδάκης, 2007: 360-363):

- i) Η ταχύτερη ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών για την ικανοποίηση νέων τάσεων
- ii) Η άμεση ανταπόκριση προς τις απαιτήσεις του κοινού, μέσω δημιουργίας εξειδικευμένων προϊόντων/υπηρεσιών
- iii) Η γρήγορη βελτίωση υπάρχοντων προϊόντων, όταν τα συγκεκριμένα αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα και η ενδεχομένη κατάργηση τους, εφόσον υφίσταται περιορισμένη ζήτηση τους ή άλλα σημαντικά προβλήματα
- iv) Η προσφορά της υπηρεσίας εντός συγκεκριμένων χρονικών προτύπων

- ν) Η γρήγορη ανταπόκριση σε ερωτήσεις και απορίες των πελατών, με σκοπό την άμεση εξυπηρέτησή τους

Ωστόσο, η στρατηγική γρήγορης ανταπόκρισης, πέρα από το ότι μπορεί να βοηθήσει την εκάστοτε εταιρία αντιμετώπισει πιο ευκολά τις απειλές νέων ανταγωνιστών ή υποκατάστατων προϊόντων, εμφανίζει και κάποια μειονεκτήματα:

- Συχνά η ταχύτητα προσφοράς υπηρεσιών δεν είναι τόσο σημαντική για ορισμένες αγορές και ορισμένους πελάτες
- Η ταχύτητα, αρκετά συχνά, δημιουργεί άγχος στο εσωτερικό της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να διαμορφώνεται πρόβλημα στους εργαζομένους, σχετικά με την γρήγορη εκτέλεση των καθηκόντων τους.
- Η απουσία γρήγορων και ευέλικτων τεχνολογικών συστημάτων, καθώς και προσωπικού προσανατολισμένου στην γρήγορη και αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πελάτη, μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στην εταιρία που προσπαθεί να διαμορφώσει την στρατηγική γρήγορης ανταπόκρισης.

2.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ

Παρακάτω αναλύονται κάποιες βασικές έννοιες σχετικά με την ανάλυση χαρτοφυλακίου (Γεωργόπουλος, 2002: 195-205). Αρκετά υποδείγματα μπορούν να υποστηρίξουν στελέχη στην λήψη αποφάσεων, σχετικά με τις στρατηγικές χαρτοφυλακίου. Τα υποδείγματα καλούνται πίνακες χαρτοφυλακίου προϊόντος, διότι εμφανίζονται με την μορφή πίνακα (μήτρας). Όλοι οι πίνακες χαρτοφυλακίου αποτελούν γραφικές απεικονίσεις του ολικού χαρτοφυλακίου των προϊόντων της μονάδας και τοποθετούν τις επιχειρήσεις σε δυο διαστάσεις, μια εσωτερική και μια εξωτερική. Η εξωτερική διάσταση προσπαθεί να συλλάβει την ολική ελκυστικότητα του κλάδου, στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Η εσωτερική διάσταση σχετίζεται με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της μονάδας μέσα στον κλάδο.

Οι πλέον γνωστοί πίνακες χαρτοφυλακίου προϊόντος είναι ο πίνακας Ρυθμού-Ανάπτυξης-Μεριδίου Αγοράς (Growth Share Matrix) που αναπτύχθηκε από την εταιρία συμβουλών Boston Consulting Group και είναι γνωστός ως «BCG μήτρα», και ο πίνακας Ελκυστικότητας Αγοράς-Ανταγωνιστικής Θέσης (Industry Attractiveness-Competitive Position), που αναπτύχθηκε από τις εταιρίες General Electric και McKinsey & Co, είναι

γνωστός ως «GE Business Screen» και είναι ο πρώτος που εισήγαγε πολλαπλά κριτήρια για την εσωτερική και εξωτερική διάσταση.

→ Πίνακας Ρυθμού Ανάπτυξης-Μεριδίου Αγοράς του Boston Consulting Group

Συμφωνά με το Boston Consulting Group, οι δυο σημαντικότεροι παράγοντες που καθορίζουν την μακροπρόθεσμη κερδοφορία μιας επιχείρησης είναι ο βαθμός ανάπτυξης της αγοράς (ελκυστικότητα της αγοράς) και το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης σε σχέση με το σημαντικότερο ανταγωνιστή της (σχετικό μερίδιο αγοράς). Ένας τρίτος παράγοντας που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η συνεισφορά καθεμιάς Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας στο συνολικό χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης, ο οποίος εμφανίζεται στον πίνακα υπό την μορφή κύκλων.

Ο πίνακας χωρίζεται σε τέσσερα τεταρτημόρια. Οι Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες στο πρώτο τεταρτημόριο χαρακτηρίζονται ως αστέρες (stars), στα δεύτερο τεταρτημόριο ως αμφίβολα ή ερωτηματικά (question marks or problem child), στο τρίτο ως χρυσωρυχεία ή ως χρυσοφόρες αγελάδες (cash cows) και στο τέταρτο ως προβληματικά ή σκυλιά (dogs). Η BCG θεωρεί ότι οι Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες που τοποθετούνται στον πίνακα, ανάλογα με το σχετικό μερίδιο αγοράς και το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, έχουν ουσιαστικά διαφορετικές μακροπρόθεσμες προοπτικές και διαφορετικές επιδράσεις στις χρηματοροές.

Σχήμα 7. Boston Consulting Group Growth Share Matrix



Πηγή: <https://johnsohn.dk/2019/08/02/boston-consulting-group-growth-share-matrix/>

Τα «αστέρια» είναι οι ηγέτιδες επιχειρηματικές μονάδες στο χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης, που βρίσκονται σε μια ελκυστική αγορά και παράλληλα είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικές. Οι συγκεκριμένες δραστηριότητες δημιουργούν πολλά ρευστά στην επιχείρηση, ενώ για να συνεχίσουν να είναι ανταγωνιστικές χρειάζονται, επίσης, πολλά ρευστά. Συνήθως, καταλαμβάνουν την πάνω αριστερή γωνία του πίνακα. Σε ό,τι έχει να κάνει με την τραπεζική πραγματικότητα, και δη την ελληνική, θα μπορούσαμε να επισημάνουμε κάποια στοιχεία σχετικά με πιθανά «αστέρια». Ως «αστέρια» θα μπορούσαν να θεωρηθούν τα σύγχρονα τραπεζοασφαλιστικά προϊόντα (bankassurance), οι ελκυστικότερες ανά περιόδους προθεσμιακές καταθέσεις, καθώς και τα προϊόντα εγγυημένου κεφαλαίου.

Τα «αμφίβολα» είναι δραστηριότητες που είναι σχετικά ανταγωνιστικά αδύναμες, αλλά βρίσκονται σε κλάδους με υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Άρα, ενδεχομένως, έχουν ευκαιρίες για μακροπρόθεσμη πορεία και κέρδη. Εξαιτίας του μικρού σχετικού μεριδίου αγοράς δημιουργούν λίγα ρευστά, αλλά επειδή βρίσκονται σε ελκυστικούς κλάδους, η χρησιμοποίηση των ρευστών είναι μεγάλη. Για τις συγκεκριμένες δραστηριότητες, υπάρχει δίλημμα από την ανώτερη διοίκηση, ως προς την αντιμετώπισή τους. Υπάρχει, αρχικά, η δυνατότητα να βοηθηθούν, έτσι ώστε να αναπτυχθούν και να περάσουν στην

κατηγορία των «αστέρων». Ωστόσο, μπορεί να προκύψει και μια χαρακτηριστική αποεπένδυσή τους. Στην περίπτωση της αποεπένδυσης θα δημιουργηθούν ρευστά, τα οποία εν συνεχεία θα χρησιμοποιηθούν σε άλλες δραστηριότητες. Αν η θέση ενός «αμφιβόλου» δεν μπορεί να βελτιωθεί, θα συνεχίσει να απορροφά ρευστά και καθώς η αγορά θα ωριμάζει θα μετατραπεί σε ένα προβληματικό που απορροφά συνεχώς ρευστά, δηλαδή μια «παγίδα ρευστών». Στα «αμφίβολα» των τραπεζικών δραστηριοτήτων θα μπορούσαμε να συμπεριλάβουμε τις πολυδιάστατες εφαρμογές στο πλαίσιο του mobile banking, των χρεωστικών καρτών (debit cards), καθώς και νέων προϊόντων που σχετίζονται με την άμεση ενημέρωση των πελατών (sms, e-mails) και την ασφάλεια προσωπικών αντικειμένων τους.

Τα «χρυσωρυχεία» είναι επιχειρηματικές δραστηριότητες που έχουν υψηλό σχετικό μερίδιο αγοράς σε κλάδους χαμηλής ελκυστικότητας. Θεωρούνται ιδιαίτερα κερδοφόρες, διότι δημιουργούν σημαντική ρευστότητα, ενώ παράλληλα χρησιμοποιούν λίγα ρευστά. Στις τραπεζικές δραστηριότητες, που χαρακτηρίζονται ως «χρυσωρυχεία», θα μπορούσαμε ενδεικτικά να αναφέρουμε την χορήγηση των δανείων, τις πιστωτικές κάρτες, καθώς και τις εργασίες που αποφέρουν εμμέσως έσοδα (προμήθειες) και σχετίζονται με το συνάλλαγμα, τις επενδύσεις, τις επιταγές και εμβάσματα.

Τα «προβληματικά» είναι επιχειρηματικές δραστηριότητες, οι οποίες βρίσκονται σε μη ελκυστικές αγορές και έχουν ένα μικρό μερίδιο αγοράς. Γενικά, είναι μη κερδοφόρα κι αν απαιτούν επενδύσεις για να διατηρήσουν τη θέση τους, γίνονται χρήστες ρευστών (cash users). Τα «προβληματικά» συνήθως αποσπούν ένα μεγάλο μέρος του χρόνου των διευθυντικών στελεχών, χωρίς να το αξίζουν, ενώ η ακολουθούμενη για αυτά στρατηγική είναι η εκποίηση από το χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης. Στον τραπεζικό χώρο, και δη τον ελληνικό, δραστηριότητες οι οποίες θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως «προβληματικά» είναι τα επιχειρηματικά δάνεια, οι ειδικές μορφές στεγαστικών δανείων, καθώς και σύνθετα επενδυτικά προϊόντα υψηλού κινδύνου (αμοιβαία κεφαλαία, παράγωγα).

Όπως γίνεται αντιληπτό, σκοπός του πίνακα BCG είναι η μεταφορά μετρητών από τα «χρυσωρυχεία» στα «αμφίβολα», έτσι ώστε με κατάλληλες επενδύσεις τα «αμφίβολα» προϊόντα να μετακινηθούν προς τα «αστέρια» και στη συνέχεια να μετατραπούν σε «χρυσωρυχεία», καθώς ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς θα έχει μειωθεί. Ο μακροπρόθεσμος, βέβαια, σκοπός είναι η σταθεροποίηση της θέσης των «αστέρων» και η μετακίνηση επιλεγμένων «αμφιβόλων» οριζόντια προς τα «αστέρια», δημιουργώντας ένα χαρτοφυλάκιο με ελκυστικά στοιχεία. «Αμφίβολα» με αδύναμη ή με αβέβαιη μακροπρόθεσμη προοπτική θα πρέπει να αποεπενδύονται, ώστε να μειωθεί η ζήτηση

για χρηματοοικονομικούς πόρους. Εάν μια επιχείρηση δεν διαθέτει αρκετά «χρυσωρυχεία», «αστέρια» ή «αμφίβολα», θα πρέπει να προβεί σε εξαγορές και εκποιήσεις, έτσι ώστε να συγκροτήσει ένα περισσότερο ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο. Ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο θα πρέπει να περιλαμβάνει αρκετά «αστέρια» και «αμφίβολα», έτσι ώστε να επιβεβαιωθεί η μακροπρόθεσμη πορεία της επιχείρησης, καθώς και αρκετά «χρυσωρυχεία» για την υποστήριξη των επενδυτικών αναγκών των «αστεριών» και «αμφιβόλων».

→ Πίνακας Ελκυστικότητας Αγοράς – Ανταγωνιστικής Θέσης

Σε μια προσπάθεια να ξεπεραστούν οι περιορισμοί αλλά και οι όποιες κριτικές για τον πίνακα BCG, αναπτύχθηκε ένας αριθμός εναλλακτικών πινάκων. Ο πιο γνωστός από αυτούς είναι ο Πίνακας Ελκυστικότητας Αγοράς – Ανταγωνιστικής Θέσης, που εφαρμόστηκε πρώτα από τις εταιρείες General Electric και Mc Kinsey.

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη μέθοδο, η ελκυστικότητα της αγοράς δεν εξαρτάται μόνο από το ρυθμό ανάπτυξης της, αλλά και από το μέγεθος των βασικών τμημάτων της, τις μακροχρόνιες τάσεις και εξελίξεις, την εποχικότητα, τη φύση του ανταγωνισμού, τις συνθήκες εισόδου σε αυτήν, τους υπάρχοντες νόμους, τις οικονομίες κλίμακας κ.ά. Παρόμοια, η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης, δεν εξαρτάται μόνο από το μερίδιο αγοράς των προϊόντων της, αλλά και από το βαθμό ολοκλήρωσης της επιχείρησης, τα υπάρχοντα περιθώρια κέρδους, τη δομή του κεφαλαίου, την εξειδίκευση του προσωπικού, την ευελιξία της διοίκησης κ.ά. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες σταθμίζονται χαρακτηριστικά με κάποιους συντελεστές βαρύτητας κι, έτσι, προκύπτει η εξελιγμένη μήτρα ελκυστικότητας της αγοράς και ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης. Η επιφάνεια κάθε κύκλου παριστάνει το μέγεθος της αγοράς, ενώ η σακιασμένη περιοχή παριστάνει το μερίδιο αγοράς κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Σχήμα 8. General Electric Mckinsey Matrix



Πηγή: <https://www.superheuristics.com/ge-matrix/>

Με βάση τις πληροφορίες που συλλέγονται από ένα Πίνακα Ελκυστικότητας Αγοράς – Ανταγωνιστικής Θέσης, η επιχείρηση είναι σε θέση να σχεδιάσει μια στρατηγική που αρχικά θα επιδιώκει τη συγκέντρωση των πόρων σε Στρατηγικά Επιχειρηματικές Μονάδες που βρίσκονται σε κλάδους με υψηλό βαθμό ελκυστικότητας κι οι οποίες διατηρούν μια σημαντική ανταγωνιστική θέση (νικητές). Επιπροσθέτως, επιδιώκεται η απελευθέρωση πόρων από Στρατηγικά Επιχειρηματικές Μονάδες που βρίσκονται σε κλάδους με χαμηλό βαθμό ελκυστικότητας και με αδύνατη ανταγωνιστική θέση (αποτυχημένοι). Και, τελικώς, επιδιώκεται η διαμόρφωση κατάλληλης στρατηγικής για εκείνες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που βρίσκονται στις υπόλοιπες κατηγορίες (ερωτηματικά, ενδιάμεσες δραστηριότητες, παραγωγοί κέρδους).

Προφανώς, θα μπορούσαμε να εξειδικεύσουμε τις παραπάνω αναφορές, στις περιπτώσεις των διαφόρων προϊόντων των τραπεζικών ομίλων (Λυμπερόπουλος, 1994: 197). Δηλαδή, ένας τραπεζικός όμιλος, που έχει κάποια προϊόντα του στην κατηγορία των «νικητών», έχει την δυνατότητα να επενδύσει περαιτέρω σε αυτά με σκοπό την ανάπτυξη ή να προσδιορίσει σε ποια τμήματα της αγοράς θα στραφεί με στοχευμένο τρόπο. Αντιθέτως, ένας όμιλος, όπου έχει κάποια προϊόντα του στην κατηγορία των «αποτυχημένων», θα στραφεί στην μείωση των επενδύσεων και των δαπανών προώθησής τους ή ακόμη και στην απόσυρσή τους από την αγορά, με σκοπό την μεγιστοποίηση των εισροών του. Τέλος, σε ό,τι αφορά τα τραπεζικά προϊόντα τα οποία ανήκουν σε μια από τις υπόλοιπες κατηγορίες (ερωτηματικά, ενδιάμεσα, παραγωγοί

κέρδους), θα μπορούσαν να προτιμηθούν επιλεκτικές επενδύσεις, μόνο όπου η επιχείρηση έχει εξειδίκευση και πείρα.

Ωστόσο, θα πρέπει να τονίσουμε, ότι, ενώ τα υποδείγματα ανάλυσης χαρτοφυλακίου προϊόντων που παρουσιάστηκαν, έχουν αδυναμίες και περιορισμούς, παρέχουν ένα επιπρόσθετο εργαλείο υποστήριξης των διευθυντικών στελεχών για την λήψη αποφάσεων, που αφορούν την κατανομή των πόρων και την εξισορρόπηση των χρηματορροών. Ειδικά, δε, τα στελέχη των τραπεζικών ομίλων θα πρέπει να χρησιμοποιούν τους πίνακες χαρτοφυλακίου προϊόντων, έχοντας πλήρη επίγνωση ότι τα αποτελέσματα μπορεί να είναι λανθασμένα. Για αυτό το λόγο, χρειάζεται επιπρόσθετη ανάλυση και προσοχή, πριν το στάδιο της υλοποίησης, μιας κι όπως ήδη έχει προαναφερθεί, ο τραπεζικός κλάδος χαρακτηρίζεται από ένα πολυτάραχο και σύνθετο εξωτερικό περιβάλλον. Και, βέβαια, σε καμία περίπτωση δεν υποτιμάται το εσωτερικό περιβάλλον της μονάδας, το οποίο διαμορφώνεται από την κουλτούρα, τους πόρους και τη δομή της επιχείρησης, στοιχεία με ξεχωριστή συμμετοχή στη χάραξη της στρατηγικής, τόσο των προϊόντων, όσο και της ίδιας της επιχείρησης.

2.5 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Η στρατηγική της επιχείρησης γενικά εξαρτάται από τη θέση της και τη δύναμή της στην αγορά και περιγράφεται με έννοιες δανεισμένες και από την στρατιωτική ορολογία. Για να πετύχει η ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης πρέπει αυτή, πρώτα από όλα να έχει διαπιστώσει τις αδυναμίες του αντιπάλου, για να μπορέσει να εκμεταλλευτεί την κατάλληλη χρονική στιγμή και αν στηρίζεται στον αιφνιδιασμό του αντιπάλου, που σχετίζεται με το είδος, τον τόπο και το χρόνο της επίθεσης. Παρακάτω θα επισημάνουμε κάποια βασικά στοιχεία για τις επιθετικές και τις αμυντικές στρατηγικές των επιχειρήσεων, γενικά, αλλά και των τραπεζών όπου μας απασχολούν περισσότερο (Λυμπερόπουλος, 1994: 199-204):

→ Οι επιθετικές στρατηγικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις, γενικά, μπορούν να καταταχθούν στις εξής κατηγορίες:

A) Κατά μέτωπο επίθεση.

Αυτή γίνεται αν υπάρχει υπεροχή σε δύναμη και προϋποθέτει ανάλογα μέσα με τον αμυνόμενο, ή αν αυτός είναι ισχυρότερος, θα πρέπει ο επιτιθέμενος να διαθέτει κάποιο ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

B) Πλευρική επίθεση.

Στηρίζεται στην αρχή ότι η επίθεση πρέπει να γίνεται εκεί όπου το έδαφος έχει μείνει ακάλυπτο. Συνήθως επιλέγεται σαν η στρατηγική του ασθενέστερου που στοχεύει στο μερίδιο αγοράς και την πελατεία του πλησιέστερου από τους ισχυρότερους ανταγωνιστές του.

Γ) Επίθεση περικύκλωσης.

Στηρίζεται στην αρχή της δημιουργίας πολλών σημείων πίεσης ταυτόχρονα, με σκοπό τη σύγχυση του αντιπάλου. Στην αγορά αυτό γίνεται με την προσφορά και τη διαφήμιση, από πολλά διαφημιστικά μέσα, μεγάλου αριθμού ομοειδών προϊόντων σε διαφορετικές τιμές, και τη διάθεση τους από διάφορα κανάλια διανομής. Η στρατηγική αυτή έχει ιδιαίτερο νόημα όταν ο επιτιθέμενος έχει περισσότερους πόρους και πιστεύει ότι, με αυτήν, θα κάμψει τις δυνάμεις του αντιπάλου.

Δ) Ανταρτοπόλεμος.

Χρησιμοποιείται κυρίως από τις μικρές μονάδες του εκάστοτε κλάδου με ελάχιστα μερίδια αγοράς, αλλά και από τις μεγάλες επιχειρήσεις, όπου έχουν προϊόντα με μικρά μερίδια αγοράς. Σκοπός της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι να επιτεθεί η επιχείρηση αιφνιδιαστικά σε ένα κενό της αγοράς, αλλά να είναι έτοιμη να υποχωρήσει όταν οι μεγάλοι ανταγωνιστές της αντιδράσουν. Αυτό, προφανώς, προϋποθέτει ότι η μικρή επιχείρηση πρέπει να είναι ευέλικτη και, προφανώς, είναι επιτακτική η ανάγκη να έχει προετοιμάσει δρόμους διαφυγής, δηλαδή εναλλακτικές λύσεις. Ο ανταρτοπόλεμος μπορεί να εκδηλωθεί στην αγορά, είτε με την μορφή των ξαφνικών εκπτώσεων, είτε με τη συγκέντρωση όλης της διαφημιστικής καμπάνιας σε μικρές χρονικές περιόδους.

Ε) Στρατηγική παράκαμψης.

Με αυτήν ο επιτιθέμενος παρακάμπτει την περιοχή κυριαρχίας του αντιπάλου με ασυσχέτιστη διαφοροποίηση, με επέκταση σε νέες γεωγραφικές αγορές, αλλά και με την ανάπτυξη νέας τεχνολογίας, η οποία μπορεί να δημιουργήσει νέα δεδομένα στην αγορά.

Οι επιθετικές στρατηγικές εφαρμόζονται στον τραπεζικό τομέα, ανάλογα με την ανταγωνιστική θέση κάθε τράπεζας και μπορούν να καταταγούν χαρακτηριστικά σε στρατηγικές ηγέτη της αγοράς και σε στρατηγικές μνηστήρα που διεκδικεί τη θέση του ηγέτη της αγοράς:

- i. Η στρατηγική ηγέτη της αγοράς εφαρμόζεται από τις κυρίαρχες τράπεζες της αγοράς και επιδιώκει τη διατήρησή τους στη συγκεκριμένη θέση. Ο ηγέτης της αγοράς χρησιμοποιεί συνήθως την κατά μέτωπο επίθεση επιδιώκοντας με τη στρατηγική του να αυξήσει τη συνολική αγορά ή να προστατεύσει τα μερίδια

αγοράς του σε κάθε τμήμα της. Επίσης, μπορεί να επιδιώκεται, με την κατά μέτωπο επίθεση, κι η αύξηση του μεριδίου αγοράς της ηγέτιδας τράπεζας.

- ii. Η στρατηγική του μνηστήρα που διεκδικεί τη θέση του ηγέτη της αγοράς είναι η κατά μέτωπο επίθεση, η πλευρική επίθεση, η επίθεση περικύκλωσης κι ο ανταρτοπόλεμος. Τις ίδιες στρατηγικές ακολουθούν κι οι μικρότερες τράπεζες που διεκδικούν τη θέση στην αγορά του αμέσως ισχυρότερου ανταγωνιστή τους.

Όπως γίνεται αντιληπτό, οι επιθετικές στρατηγικές των τραπεζών αποσκοπούν στην αύξηση του μεριδίου αγοράς, για αυτό κι οι τράπεζες που τις χρησιμοποιούν, θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιληφθούν γρήγορα τις καινοτομικές τάσεις που διαμορφώνονται στο «περιβάλλον». Και βεβαία, είναι σαφές, ποσό σημαντικό είναι για έναν τραπεζικό όμιλο να διαθέτει ένα ευέλικτο σχήμα management, το οποίο θα είναι σε θέση να αξιοποιεί τα δυνατά σημεία της τράπεζας, αλλά κι από την άλλη πλευρά να μπορεί να διστάσει τις ευκαιρίες που διαφαίνονται. Τα ανώτερα στελέχη του τραπεζικού κλάδου θα πρέπει να αναζητούν συνεχώς νέες ευκαιρίες, αναλαμβάνοντας βεβαία και τους κινδύνους που υπάρχουν σε κάθε κίνηση. Σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον, όπου η δημιουργικότητα παίζει τον πρωταρχικό ρόλο, η οργάνωση της τράπεζας θα πρέπει να είναι ευέλικτη και αποκεντρωμένη, έτσι ώστε να διευκολύνονται οι επιθυμητές καινοτομίες. Οι καινοτομίες, στο χώρο των τραπεζών, αποτελούν, όπως έχουμε προαναφέρει, ένα από τα βασικά στοιχεία του μίγματος διαφοροποίησής από τους ανταγωνιστές τους.

→ Οι αμυντικές στρατηγικές που εφαρμόζουν γενικά οι επιχειρήσεις μπορούν να καταταχθούν σε:

A) Άμυνα εκ του συστάδην.

Η οχύρωση των κατεχόμενων θέσεων δεν μπορεί να θεωρηθεί σαν αποτελεσματική αμυντική στρατηγική, αν λάβει κανείς υπόψη του ότι κάθε προϊόν ή υπηρεσία διανύει ένα συγκεκριμένο κύκλο ζωής. Και βέβαια για να παρασταθεί ο κύκλος ζωής του προϊόντος χρειάζεται αναπτυξιακή και επιθετική στρατηγική, η οποία οδηγεί σε επανατοποθέτηση του προϊόντος (repositioning).

B) Προληπτική άμυνα σε βάθος.

Με τη στρατηγική αυτή επιχειρείται η «κατάληψη» όσο το δυνατόν περισσότερων εδαφών, ώστε να προληφθούν περιφερειακά κέντρα, από όπου θα μπορούσαν να ξεκινήσουν αντεπιθέσεις. Στο χώρο των επιχειρήσεων, η συγκεκριμένη στρατηγική εφαρμόζεται από μεγάλες μονάδες σαν κάθετη ή οριζόντια επέκταση. Η κάθετη επέκταση

είναι προς τις πηγές πρώτων υλών ή προς το εμπόριο, ενώ η δε οριζόντια επέκταση είναι προς ομοειδείς επιχειρήσεις και προϊόντα (συσχετισμένη διαφοροποίηση).

Γ) Αντεπίθεση.

Οι περισσότεροι ηγέτες στην αγορά, όταν δεχθούν επίθεση, αντιδρούν άμεσα με αντεπίθεση. Η αντεπίθεση δεν θα πρέπει, πρωτίστως, να εκδηλώνεται πρόωρα, ενώ θα πρέπει να εκδηλώνεται μονό όταν ο αντίπαλος ξεπεράσει κάποια χαρακτηριστικά όρια. Η αντεπίθεση, δευτερευόντως, πρέπει να είναι αμείλικτη και πρέπει να εκφράζεται, είτε σαν κίνηση αντιπερισπασμού, είτε σαν εκδήλωση ισχύος.

Δ) Υποχώρηση και ανασυγκρότηση.

Η συγκεκριμένη αμυντική στρατηγική προβλέπει την εγκατάλειψη από δραστηριότητες, οι οποίες δεν επιφέρουν σημαντικά κέρδη για την επιχείρηση ή είναι ζημιογόνες, ιδίως όταν αυτές δέχονται επίθεση από ανταγωνιστές. Οι πόροι, οι οποίοι θα εξοικονομηθούν από μια τέτοια απόφαση, θα χρησιμοποιηθούν για την περαιτέρω ισχυροποίηση άλλων πιο δυναμικών προϊόντων της μονάδας.

Ε) Διεύρυνση της αγοράς και κάλυψη των διευρυμένων αναγκών με την παραγωγή νέων προϊόντων και ασυσχέτιστη διαφοροποίηση.

Η συγκεκριμένη αμυντική στρατηγική έχει αρκετές ομοιότητες με την επιθετική στρατηγική προσπεράσματος. Ωστόσο, η διαφορά τους έγκειται στο αν εκδηλώνεται με σαφή πρωτοβουλία ή σαν αντίδραση στην στρατηγική του αντιπάλου.

Οι αμυντικές στρατηγικές που εφαρμόζουν οι τράπεζες, ανάλογα με την ανταγωνιστική τους θέση, είναι η στρατηγική του ακολούθου, η στρατηγική κάλυψης των κενών στην αγορά και η στρατηγική ορθολογικοποίησης και μείωσης του κόστους:

- i. Η στρατηγική του ακολούθου εφαρμόζεται από τράπεζες που έχουν αποδεχθεί το θέση τους στην αγορά και δεν προκαλούν τους ηγέτες της αγοράς. Με αυτόν τον τρόπο προσπαθούν να διατηρήσουν χαρακτηριστικά μερίδιο τους και θέτουν ως προτεραιότητα τους την αποδοτικότητα.
- ii. Η στρατηγική κάλυψης των κενών στην αγορά εφαρμόζεται με την εξειδίκευση. Η συνολική αγορά, στην οποία εξειδικεύεται η συγκεκριμένη τράπεζα είναι μικρή και αφήνει αδιάφορες τις μεγάλες τράπεζες. Για τις μικρές τράπεζες, όμως, που θέλουν να αποφύγουν τον πόλεμο με τις ισχυρές, η συγκεκριμένη τακτική τους παρέχει ασφάλεια και κέρδη. Και όπως γνωρίζουμε, σε ένα κλάδο με τεράστιες πιέσεις και ανταγωνισμό, όπως αυτός των τραπεζών, η παραπάνω στρατηγική διασφαλίζει την ισορροπημένη παρουσία της μικρής τράπεζας στο πεδίο μάχης.

- iii. Η στρατηγική ορθολογικοποίησης και μείωσης του κόστους προβλέπει την επέκταση των εργασιών, μονό σε περιπτώσεις αύξησης της αποδοτικότητας. Για την μείωση του κόστους και την αύξηση της αποδοτικότητας, η τράπεζα θα πρέπει να αποσύρεται από μη αποδοτικά προϊόντα και να επικεντρώνεται σε εκείνα που είναι επικερδή. Κατά τον ίδιο τρόπο, η κεντρική διοίκηση της τράπεζας μπορεί να προβεί στην μείωση του αριθμού των καταστημάτων, τα οποία δεν ικανοποιούν κάποια βασικά κριτήρια αξιολόγησης αλλά και σε βελτίωση διαδικασιών. Η συγκεκριμένη στρατηγική αποδεικνύεται ιδιαίτερα χρήσιμη σε περιόδους, όπως αυτή που διανύουμε, όπου η παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση έχει πλήξει τον κλάδο των τραπεζών. Τα περισσότερα ιδρύματα, τόσο στην Ελλάδα, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, επέλεξαν να ακολουθήσουν στρατηγικές ορθολογικοποίησης και μείωσης του κόστους τους. Με αυτήν την πρωτοβουλία, στόχευαν κυρίως στην ενίσχυση της κεφαλαιακής τους επάρκειας, αλλά και στην χρησιμοποίηση των πόρων που θα εξοικονομηθούν σε άλλους ενδιαφέροντες τομείς, που αναδεικνύονται ως μελλοντικές ευκαιρίες.

Αξίζει δε, να παραθέσουμε τους τομείς στους οποίους οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εστιάσουν, έτσι ώστε να αντιμετωπίσουν μια πιθανή ύφεση (Παπαδάκης, 2007: 309):

- i. Κατανόηση της πραγματικότητας
- ii. Εστίαση στην μείωση του κόστους με ταυτόχρονη βελτίωση της αποτελεσματικότητας
- iii. Αναθεώρηση της στρατηγικής και αναζήτηση συνεργειών
- iv. Αναζήτηση καινοτόμων ιδεών ανάπτυξης
- v. Έμφαση στην ποιότητα και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - Η ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΠΡΟΣΗΛΩΣΗ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

3.1 Η ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Η αναγκαιότητα της μελέτης της αγοραστικής συμπεριφοράς

Η επιτυχία των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων εξαρτάται στην εποχή μας, σε μεγάλο βαθμό, από την επιτυχή ανίχνευση και αξιολόγηση των επιχειρηματικών ευκαιριών του «περιβάλλοντός» τους. Η αποτελεσματική και γρήγορη αξιοποίηση αυτών των ευκαιριών, επιτυγχάνεται με τη διαμόρφωση των κατάλληλων στρατηγικών για κάθε αγορά-στόχο. Τα στοιχεία, που αποτελούν ουσιαστικά τη βάση για τις συγκεκριμένες στρατηγικές, προέρχονται από την ανάλυση της αγοραστικής συμπεριφοράς, η οποία με τη σειρά της αποτελεί την προϋπόθεση για την αποτελεσματική τμηματοποίηση της αγοράς και ακολούθως τη στόχευση και το positioning.

Οι αλλαγές στο κοινωνικοοικονομικό, τεχνολογικό και θεσμικό περιβάλλον της τελευταίας εικοσαετίας συνετέλεσαν στην διαφοροποίηση των χαρακτηριστικών του πελάτη του τραπεζικού κλάδου. Ο σημερινός τραπεζικός πελάτης (Λυμπερόπουλος, 2004: 19):

- Έχει υψηλότερο βιοτικό και μορφωτικό επίπεδο απ' ό,τι στο παρελθόν και επομένως είναι πιο απαιτητικός σε θέματα ποιότητας.
- Είναι πιο ενημερωμένος, γιατί έχει προφανώς εύκολη πρόσβαση σε πληθώρα πληροφοριών, που του δίνουν τη δυνατότητα άμεσης σύγκρισης των προϊόντων/υπηρεσιών του ανταγωνισμού. Τόσο το διαδίκτυο, όσο και ο οικονομικός τύπος, παρέχουν ένα πολύ ισχυρό υπόβαθρο γνώσεων στο σύγχρονο πελάτη. Πλέον, ο πελάτης είναι εξοικειωμένος με απλές και σύνθετες τραπεζικές έννοιες και ορισμούς, ενώ είναι σε θέση να αξιολογεί βασικές πληροφορίες που του παρέχονται.
- Βρίσκει ελάχιστες και ασήμαντες διαφορές μεταξύ των προϊόντων. Όπως έχουμε προαναφέρει, ένα χαρακτηριστικό στοιχείο του τραπεζικού κλάδου είναι οι ασήμαντες διαφορές μεταξύ των προϊόντων, οι οποίες οδηγούν με τη σειρά τους και στην όξυνση του ανταγωνισμού. Τα περισσότερα προϊόντα/υπηρεσίες, μετά την εμφάνισή τους στην αγορά, αντιγράφονται από τους ανταγωνιστές τους. Εξαιτίας της συγκεκριμένης κατάστασης, τα τραπεζικά προϊόντα χαρακτηρίζονται κι ως «me too» προϊόντα.

- Επιζητεί εξατομικευμένη εξυπηρέτηση. Ο σύγχρονος πελάτης δεν επιθυμεί προσεγγίσεις, με καθαρά πωλησιακό περιεχόμενο ή τυποποιημένες απαντήσεις σε ζητήματα τα οποία θέτει στους υπαλλήλους. Επιζητά tailor-made προσεγγίσεις, οι οποίες θα είναι, κυρίως, συμβουλευτικού χαρακτήρα και οι οποίες θα του αποδεικνύουν ότι η τράπεζα δεν εμφανίζεται απρόσωπη απέναντί του.
- Έχει περισσότερο χρόνο και ανάγκη για ευκολία και ταχύτητα εξυπηρέτησης. Ο σύγχρονος πελάτης επιζητά τραπεζικές διαδικασίες, οι οποίες είναι προσιτές σε αυτόν και χαρακτηρίζονται από το στοιχείο της άμεσης εξυπηρέτησης.
- Είναι λιγότερο πιστός σε μια τράπεζα, καθώς έχει μια σειρά από εναλλακτικές επιλογές να αξιολογήσει, στην υποθετική περίπτωση που απογοητευτεί από την εξυπηρέτηση ενός ομίλου. Η τραπεζική αγορά περιλαμβάνει αρκετές μονάδες, οι οποίες καλύπτουν όλα τα προφίλ των πελατών. Για αυτόν τον λόγο, το management των ομίλων πασχίζει να διατηρήσει την πελατειακή τους βάση.
- Επηρεάζεται περισσότερο απ' ότι στο παρελθόν από την τιμολογιακή πολιτική της τράπεζας. Και ιδιαιτέρως, σε περιόδους όπου τα εισοδήματα των πολιτών δοκιμάζονται εν μέσω οικονομικών κρίσεων, οι πελάτες των τραπεζών στρέφονται σε πιο ενδελεχή έρευνα των όρων διαφορών χρηματοπιστωτικών προϊόντων. Βέβαια, αυτό επιβάλλει και στις διοικήσεις των τραπεζών, την εστίαση σε θέματα τιμολογιακής πολιτικής, αναπροσαρμόζοντας κατά περιόδους πολιτικές και στόχους.

Ωστόσο, η αγοραστική συμπεριφορά των πελατών επηρεάζεται κι από έξι κρίσιμες ιδιότητες, οι οποίες σχετίζονται άμεσα με το αντικείμενο του Marketing. Τέσσερις από αυτές είναι γενικές και ισχύουν για όλες τις υπηρεσίες, ενώ οι άλλες δυο ισχύουν, ειδικά, για την περίπτωση των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Τα τέσσερα χαρακτηριστικά που ισχύουν για όλες τις υπηρεσίες, δικαιώνοντας την επέκταση των κλασσικών στοιχείων του marketing mix των υπηρεσιών σε επτά, είναι η αυλότητα, η αδιαιρετότητα, η αναλωσιμότητα και η ανομοιογένεια. Ωστόσο, υπάρχουν δυο επιπλέον ιδιότητες, ειδικά για τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, οι οποίες είναι η εμπιστοσύνη για τη σωστή διαχείριση της περιουσίας και η αμφίδρομη ροή πληροφόρησης. Ας δούμε, όμως, πιο αναλυτικά τις ιδιαιτερότητες των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών (Λυμπερόπουλος, 2004: 24-26):

→ Η αυλότητα. Είναι η πιο βασική διαφορά μεταξύ των προϊόντων και των υπηρεσιών και ουσιαστικά εκφράζει την αδυναμία αντίληψής τους με τις αισθήσεις, γεγονός που δυσχεραίνει τη διαδικασία λήψης της αγοραστικής απόφασης. Βέβαια, στην περίπτωση

των τραπεζών, τη θέση των υλικών στοιχείων παίρνουν οι χώροι προσφοράς των υπηρεσιών, τα βιβλιάρια καταθέσεων και οι πιστωτικές κάρτες, δηλαδή, όσα έχουν ονομασθεί στο μάρκετινγκ των υπηρεσιών «φυσική απόδειξη» (physical evidence).

→ Η αδιαιρετότητα. Είναι η αδυναμία διαφοροποίησης του χρόνου και του τόπου παραγωγής, διανομής και κατανάλωσης του προϊόντος. Η διαδικασία παραγωγής στις υπηρεσίες περιλαμβάνει ένα αόρατο μέρος (υποστηρικτικές και επιτελικές λειτουργίες), ένα ορατό μέρος που σχετίζεται με την επιχείρηση (περιβάλλον χώρος, εμπειρία με το προσωπικό επαφής) και ένα ορατό μέρος που σχετίζεται με τη συμπεριφορά άλλων πελατών.

→ Η ανομοιογένεια. Οι υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από ανομοιογένεια, λόγω της αδυναμίας προσφοράς πλήρως τυποποιημένων προϊόντων, όπως ισχύει στα υλικά προϊόντα. Αυτή είναι αποτέλεσμα των διαφορετικών συνθηκών παραγωγής τους, καθώς σε κάθε συναλλαγή αλληλοεπιδρούν διαφορετικοί υπάλληλοι με διαφορετικά προσόντα, με πελάτες διαφορετικών χαρακτήρων.

Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, με την εξέλιξη της τεχνολογίας, οι υπηρεσίες έγιναν περισσότερο εντάσεως εξοπλισμού. Σε αυτή την εξέλιξη συντέλεσε η ανάπτυξη του internet banking, του mobile banking, των ATM's και άλλων ιδιαίτερα σημαντικών εφαρμογών. Βέβαια, η ικανοποίηση του πελάτη για την προσφερόμενη ποιότητα μπορεί να είναι αποτέλεσμα και επιδράσεων παραγόντων της γενικότερης οικονομικής συγκυρίας. Δηλαδή, το ίδιο επενδυτικό προϊόν, το οποίο έχει αγοραστεί σε δυο διαφορετικές χρονικές περιόδους, μπορεί να δώσει διαφορετικές αποδόσεις, άρα και εσφαλμένα συμπεράσματα.

→ Η αναλωσιμότητα. Αφορά την αδυναμία αποθεματοποίησης των υπηρεσιών και πώλησης τους σε μεταγενέστερη χρονική στιγμή.

→ Η εμπιστοσύνη. Τα τραπεζικά ιδρύματα έχουν χαρακτηριστικά ευθύνες θεματοφυλακής έναντι των πελατών τους, οι οποίοι τα εμπιστεύονται για τη σωστή διαχείριση της περιουσίας τους. Η εμπιστοσύνη, όμως, μπορεί να εξασφαλιστεί ως αποτέλεσμα θετικών εμπειριών με το ίδρυμα και το προσωπικό του. Το συγκεκριμένο στοιχείο έχει ιδιαίτερη σημασία, ειδικά στην περίπτωση που δεν υπάρχει για κάποιον πελάτη προηγούμενη εμπειρία, άρα βασίζεται για την απόφασή του στη φήμη και την εικόνα του τραπεζικού ιδρύματος. Επιπρόσθετα, η ανάπτυξη της εμπιστοσύνης δημιουργεί πιστούς πελάτες, οι οποίοι δύσκολα θα στραφούν τις προσφερόμενες υπηρεσίες του ανταγωνισμού. Η τελευταία παρατήρηση αναδεικνύει την σπουδαιότητα της πελατοκεντρικής προσέγγισης των σύγχρονων τραπεζών. Επίκεντρο, της

συγκεκριμένης αντίληψης, είναι οι ανάγκες του πελάτη και εργαλείο επίτευξης του συγκεκριμένου σκοπού, η ποιοτική προσέγγιση των ζητημάτων που προκύπτουν.

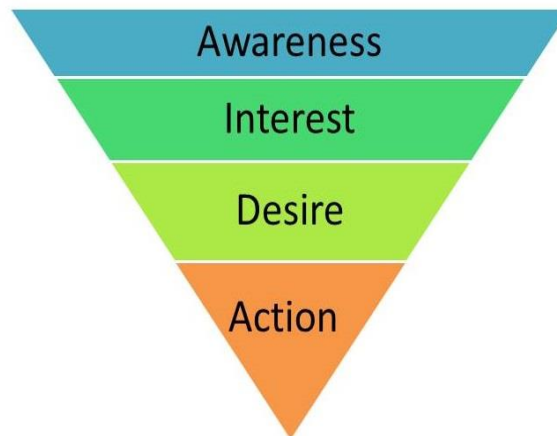
→ Η αμφίδρομη πληροφόρηση. Τα τραπεζικά ιδρύματα δεν περιορίζουν τη συναλλαγή τους με τους πελάτες τους μόνο στη διαδικασία της πώλησης. Άλλωστε, η πώληση αποτελεί την αφετηρία για τη διαμόρφωση μια στενότερης συνεργασίας, η οποία θα διαρκέσει για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα και θα αποφέρει αποτελέσματα σε επίπεδο cross-selling και up-selling πωλήσεων. Σε αυτό το διάστημα, η τράπεζα συλλέγει με διάφορες μεθόδους σημαντικά στοιχεία για τη συναλλακτική συμπεριφορά των πελατών της και το προφίλ τους.

3.2 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

Θα εξετάσουμε παρακάτω τη διαδικασία αγοραστικής συμπεριφοράς του μοντέλου, το οποίο θεωρεί ότι ο καταναλωτής είναι ένας επεξεργαστής πληροφοριών, κάτι παρόμοιο με αυτό που κάνουν οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές (Λυμπερόπουλος, 2004: 28-40) . Δηλαδή, συλλέγει πληροφορίες, οι οποίες ακολούθως θα τον βοηθήσουν στην αγοραστική του απόφαση. Ένα από τα πιο γνωστά μοντέλα είναι αυτό που περιλαμβάνει τα στάδια της αναγνώρισης του προβλήματος, της αναζήτησης των πληροφοριών, της αξιολόγησης των εναλλακτικών επιλογών, της απόφασης για τη συνεργασία και τελικώς της συμπεριφοράς μετά την αγορά. Αυτό, όπως κι άλλα παρόμοια μοντέλα, ακολουθούν την λογική του χαρακτηριστικού μοντέλου A.I.D.A (Awareness, Interest, Desire, Action) δηλαδή, Επίγνωση, Ενδιαφέρον, Επιθυμία, Δράση. Το συγκεκριμένο μοντέλο προϋποθέτει ότι οι καταναλωτές περνούν διαδοχικά από ένα γνωστικό σε ένα συναισθηματικό στάδιο και, τελικώς, προχωρούν στο στάδιο της δράσης, όταν πρόκειται χαρακτηριστικά για προϊόντα υψηλής ανάμιξης και διαφοροποίησης. Θα επισημάνουμε τα βασικά χαρακτηριστικά του μοντέλου, κάνοντας μια προσπάθεια να το εφαρμόσουμε στις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες.

Σχήμα 9. AIDA Model

The AIDA Buyer's Journey



Πηγή: <https://www.stratoserve.com/2014/04/aida-sales-funnel-and-the-buyers-journey-to-purchase.html>

A) Η αναγνώριση του προβλήματος

Ο καταναλωτής αναγνωρίζει ότι υπάρχει κάποιο πρόβλημα, όταν υπάρχει κάποια διαφορά μεταξύ μιας πραγματικής και μιας επιθυμητής κατάστασης. Η διαφορά προέρχεται από την έλλειψη ικανοποίησης κάποιων αναγκών του, οπότε ο καταναλωτής βάζει σαν στόχο του την εξάλειψη της συγκεκριμένης δυσαρέσκειας. Οι θεωρίες που χρησιμοποιούνται συνηθέστερα στο μάρκετινγκ για την ερμηνεία της παρακίνησης είναι η ψυχαναλυτική θεωρία του S. Freud και η θεωρία παρακίνησης του Maslow.

Σύμφωνα με την ψυχαναλυτική θεωρία του S. Freud, η ψυχή χωρίζεται χαρακτηριστικά στο ID, στο ΥΠΕΡΕΓΩ και στο ΕΓΩ. Η ψυχαναλυτική θεωρία χρησιμεύει στο μάρκετινγκ γενικά, διότι παρόλο που το άτομο δεν μπορεί να κατανοήσει πλήρως τους παράγοντες που το παρακινούν, γνωρίζουμε ότι όταν ένας παρακινητικός παράγοντας ασθενεί, κάποιος άλλος έχει πάρει τη θέση του και έχει μεγαλύτερη βαρύτητα στη συμπεριφορά του. Έτσι, ανάλογα με την εικόνα που θέλει να προβάλει η εκάστοτε επιχείρηση, προσαρμόζει αναλόγως και τα διαφημιστικά της μηνύματα.

Από την άλλη πλευρά, συμφωνά με τη θεωρία της παρακίνησης του Maslow, οι ανθρώπινες ανάγκες ιεραρχούνται με την εξής σειρά: βιολογικές ανάγκες (πείνα, δίψα, στέγαση κ.λπ.), ανάγκες ασφαλείας (εξασφάλιση βιολογικών αναγκών στο μέλλον), κοινωνικές ανάγκες (ανάγκη συμμετοχής, αγάπη κ.λπ.), ανάγκες καταξίωσης (ανάγκες για κύρος, αναγνώριση κ.λπ.) και ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (ανάγκη για ενασχόληση

με ιδιαίτερα ενδιαφέροντα, ανάγκες για γνώση κ.λπ.). Η θεωρία του Maslow μπορεί να συμβάλει στην κατανόηση του πώς ταιριάζουν τα διάφορα προϊόντα και υπηρεσίες των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στον τρόπο ζωής, στα σχέδια και στους στόχους των υποψηφίων πελατών τους.

B) Η αναζήτηση πληροφοριών

Πριν από την απόφαση για συνεργασία, ο καταναλωτής αναζητά περισσότερες πληροφορίες, τόσο από εσωτερικές όσο και από εξωτερικές πηγές.

Η αναζήτηση από εσωτερικές πηγές γίνεται με την ανίχνευση της μνήμης του πελάτη. Δηλαδή, όταν ο πελάτης βρίσκεται ενώπιον μιας αγοραστικής απόφασης, αρχικά εξετάζει τις πληροφορίες που έχει υποθηκεύσει στην μνήμη του κι οι οποίες του έχουν δημιουργήσει μια συγκεκριμένη στάση.

Όταν οι εσωτερικές πηγές είναι ανεπαρκείς για την λήψη της απόφασης του πελάτη, τότε αυτός στρέφεται και στις εξωτερικές πηγές. Αυτές είναι χαρακτηριστικά εμπορικές πηγές (διαφημίσεις στα ΜΜΕ, ενημερωτικά φυλλάδια κ.λπ.), δημοσιές πηγές (ειδικά αφιερώματα, μελέτες, διαδίκτυο κ.λπ.) ή το άμεσο περιβάλλον του πελάτη («word of mouth», εμπειρίες γνωστών κ.λπ.).

Όπως γίνεται αντιληπτό, οι πελάτες στο στάδιο της αναζήτησης των πληροφοριών, ενδεχομένως, δέχονται μεγαλύτερη επίδραση από τις προσωπικές πηγές, ενώ οι όποιες αξιολογήσεις γίνονται μετά την αγορά της υπηρεσίας/προϊόντος. Είναι, επίσης, σημαντικό ότι αντιλαμβάνονται μεγαλύτερους κινδύνους όταν πρόκειται να αγοράσουν υπηρεσίες, κι αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι υπηρεσίες είναι ανομοιογενείς κι έχουν άυλη φύση. Επιπρόσθετα, αρκετά προϊόντα δεν παρέχουν εγγυήσεις, ενώ η πολυπλοκότητα κάποιων από αυτά οδηγεί τους πελάτες σε πιο ενδεδειγμένη έρευνά τους. Ειδικά σε περιόδους οικονομικής κρίσεως, όπου τα διαθέσιμα εισοδήματα των πελατών έχουν μειωθεί κι η ψυχολογία τους δοκιμάζεται καθημερινά, ο σκεπτικισμός σχετικά με την λήψη σημαντικών αγοραστικών αποφάσεων είναι έντονος.

Γ) Η αξιολόγηση των εναλλακτικών επιλογών

Κάθε καταναλωτής επεξεργάζεται την πληθώρα των πληροφοριών που έχει συγκεντρώσει κατά διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της προσωπικότητάς του που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του. Οι συγκεκριμένες ιδιαιτερότητες της προσωπικότητάς του έχουν καθορισθεί από εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες:

→ Εξωτερικοί παράγοντες (πολιτιστικοί και κοινωνικοί παράγοντες).

Οι πολιτιστικοί παράγοντες περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά την κουλτούρα, τις κυρίαρχες αξίες της κοινωνίας, αλλά και κάθε εθνικότητας, θρησκείας, κοινωνικής τάξης, φυλετικής ομάδας και γεωγραφικής περιοχής που υπάγονται σε αυτήν και στην οποία μεγάλωσε, διαμένει και εργάζεται ο καταναλωτής. Σε χώρες όπου υπάρχει μεγάλος αριθμός μεταναστών, αυτοί προτιμούν κατά κύριο λόγο να εξυπηρετούνται από τράπεζες των χωρών από τις οποίες κατάγονται.

Εκτός από την κουλτούρα, μεγάλο ρόλο στην καταναλωτική συμπεριφορά παίζει και η κοινωνική τάξη. Όσοι ανήκουν σε χαμηλότερες κοινωνικές τάξεις έχουν την τάση να ζητούν περισσότερο προσωπικά δάνεια, σε σχέση με αυτούς που ανήκουν σε ανώτερες κοινωνικές τάξεις, οι οποίοι τείνουν να χρησιμοποιούν τις πιστωτικές κάρτες πιο συχνά. Επίσης, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι βάσει της κοινωνικοοικονομικής τάξης αναπτύχθηκε και το private banking, το οποίο εστιάζει στην ποιοτική και εξατομικευμένη παροχή τραπεζικών υπηρεσιών σε μεγάλους πελάτες των τραπεζικών ιδρυμάτων.

Από την άλλη πλευρά στους κοινωνικούς παράγοντες υπάγονται οι ρόλοι, η κοινωνική θέση και η ισχύς του ατόμου στις διάφορες ομάδες αναφοράς. Ως ομάδες αναφοράς ορίζονται οι ομάδες στις οποίες συμμετέχει το άτομο (ομάδες συμμετοχής), οι ομάδες στις οποίες θα ήθελε να συμμετέχει (ομάδες βλέψεων) και οι ομάδες στις οποίες δεν θα ήθελε να έχει καμία σχέση (ομάδες απόρριψης). Εάν οι πληροφορίες που έχει ένα άτομο, συμβαδίζουν με τις γνώμες των ατόμων που βρίσκονται στις ομάδες συμμετοχής ή βλέψεων, τότε αυτομάτως ενισχύεται η στάση τους απέναντι στα τραπεζικά προϊόντα. Βέβαια, γίνεται αντιληπτό, ότι στην περίπτωση που ο δυνητικός πελάτης δεν έχει σαφή εικόνα σχετικά με την επιλογή τραπεζικής υπηρεσίας, τότε η γνώμη των ατόμων της ομάδας αναφοράς αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Επίσης, ένας άλλος πολυδιάστατος παράγοντας διαμόρφωσης της αγοραστικής συμπεριφοράς των ατόμων είναι προφανώς κι η οικογένεια.

→ Εσωτερικοί παράγοντες (προσωπικές απόψεις και χαρακτηριστικά καταναλωτών)

Οι εσωτερικοί παράγοντες αναφέρονται, πρώτον, στις προσωπικές απόψεις του καταναλωτή που σχετίζονται με τον τρόπο διαμόρφωσης της προσωπικότητας, στα ψυχολογικά χαρακτηριστικά και στα «πιστεύω» του κάθε καταναλωτή. Και, δεύτερον, αναφέρονται στα προσωπικά χαρακτηριστικά του καταναλωτή, τα οποία σχετίζονται με το φύλο, το επάγγελμα και την μόρφωσή του. Τα επιτελεία των τραπεζών έχουν αντιληφθεί, τα τελευταία χρόνια, την τεράστια επίδραση των συγκεκριμένων εσωτερικών παραγόντων στην διαμόρφωση της αγοραστικής συμπεριφοράς των πελατών τους. Για

αυτόν τον λόγο καταβάλουν μεγάλες προσπάθειες, τόσο για να διαμορφώσουν μια άλλη εικόνα από αυτή που έχουν οι πελάτες για αυτές, όσο και για να διατηρήσουν τους πελάτες τους αυξάνοντας παράλληλα την αγοραστική τους προσήλωση. Οι συντονισμένες προσπάθειες των ανώτερων τμημάτων management των τραπεζικών ομίλων, έχουν ως αφετηρία την διαφορετική έμφαση που δίνεται στην επικοινωνιακή τους πολιτική, μέσω του τρόπου διεκπεραίωσης των συναλλαγών, αλλά και των ανανεωμένων διαφημιστικών τακτικών. Επίσης, έχει δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στη διαμόρφωση του εσωτερικού των καταστημάτων, έτσι ώστε αυτά να μην αποπνέουν μεγαλείο και ψυχρότητα, αλλά αντιθέτως φιλικότητα και ζεστασιά.

Ο καταναλωτής, αφού συγκεντρώσει όλες τις δυνατές πληροφορίες, τις επεξεργάζεται με τους παραπάνω παράγοντες και καταλήγει στα τραπεζικά προϊόντα, τα οποία καλύπτουν τις ανάγκες του.

Δ) Η απόφαση για συνεργασία.

Η τελική απόφαση του καταναλωτή επηρεάζεται και από τον αντιλαμβανόμενο κίνδυνο, το μέγεθος του οποίου εξαρτάται από το ποσό που διακυβεύεται, την έκταση αβεβαιότητας σχετικά με κάποιο χαρακτηριστικό του, αλλά και το βαθμό αυτοπεποίθησης του καταναλωτή. Όταν, τελικώς, ο καταναλωτής λάβει την απόφαση και ξεκινήσει την συνεργασία, τότε βασική διαφορά μεταξύ της αγοράς προϊόντων και αγοράς υπηρεσιών είναι ότι η αντίληψη τους για την ποιότητα επηρεάζεται από τη διάθεση του πελάτη, του υπαλλήλου που προσφέρει την υπηρεσία, αλλά και των υπολοίπων πελατών που παρευρίσκονται στο χώρο εξυπηρέτησης και επηρεάζονται από τα διαδραματιζόμενα.

Σύμφωνα με την τελευταία επισήμανση, επανέρχεται στο προσκήνιο η σημασία των «κρίσιμων συμβάντων», δηλαδή των στιγμών αλληλεπίδρασης μεταξύ του προμηθευτή της υπηρεσίας και του πελάτη για τη συμπαραγωγή της. Και, βέβαια, ανεξάρτητα από τον τύπο αλληλεπίδρασης (από απόσταση, τηλεφωνικές, πρόσωπο με πρόσωπο), οι στιγμές της αληθείας ενδιαφέρουν ιδιαίτερα τις τράπεζες, διότι οι πελάτες, είτε θα ικανοποιηθούν πολύ, είτε θα δυσαρεστηθούν πολύ. Άρα, και στις δυο περιπτώσεις το περίφημο «word of mouth» μπορεί να έχει, είτε θετικά, είτε αρνητικά αποτελέσματα στην προσπάθεια διατήρησης του πελάτη και εν συνεχεία στην αύξηση της αγοραστικής του προσήλωσης.

Ε) Η συμπεριφορά μετά την αγορά.

Η αγοραστική συμπεριφορά του πελάτη, μετά την αγορά, συνδέεται άμεσα με το, αν αυτός έμεινε ικανοποιημένος από το επίπεδο της προσφερόμενης υπηρεσίας, σε σχέση με το προσδοκώμενο επίπεδο ποιότητας. Δηλαδή, ουσιαστικά, οι δυο κρίσιμοι παράγοντες είναι το προσδοκώμενο και το αντιλαμβανόμενο επίπεδο ποιότητας των χαρακτηριστικών της υπηρεσίας. Αν το επίπεδο είναι το ίδιο, ο πελάτης μένει ικανοποιημένος και συνεχίζει τη συνεργασία του. Αν το αντιλαμβανόμενο επίπεδο ποιότητας υπολείπεται του προσδοκώμενου, τότε ο πελάτης δυσαρεστείται και ακολουθεί μια σειρά πρωτοβουλιών, που ουσιαστικά στρέφονται εναντίον στην εταιρεία. Δηλαδή, διατυπώνει παράπονα στη διοίκηση, στέλνει επιστολές στον τύπο, διακόπτει τη συνεργασία και γενικώς γίνεται η δυσφήμιση της εταιρείας στον κύκλο επαφών του. Αν, ωστόσο, το αντιλαμβανόμενο επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών είναι ανώτερο του προσδοκώμενου επιπέδου, τότε ο πελάτης, όχι μόνο παρακινείται για να συνεχίσει τη συνεργασία με το ίδιο ή με άλλα προϊόντα, αλλά και γίνεται η ζωντανή διαφήμιση της εταιρείας (word of mouth). Στο σημείο αυτό, καταλαβαίνουμε και την τεραστία επίδραση των ομάδων αναφοράς, οι οποίες, είτε ωθούν τον πελάτη σε μια συγκεκριμένη αγοραστική απόφαση, είτε τον απωθούν διαμορφώνοντας του διαφορετική στάση απέναντι σε ένα προϊόν ή μια εταιρεία.

Το κομβικό σημείο αξιολόγησης στις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες είναι οι διαδικασίες παραγωγής και παράδοσης τους στον πελάτη, μέσω του προσωπικού και των συστημάτων. Ο πελάτης, δηλαδή, ενός τραπεζικού ομίλου επικεντρώνεται περισσότερο στην αξιολόγηση παραγόντων όπως είναι η ταχύτητα εκτέλεσης μιας εργασίας, οι ευέλικτες διαδικασίες, η συχνή ενημέρωση, η προθυμία εξυπηρέτησης του προσωπικού κ.λπ.

3.3 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ, ΣΤΟΧΕΥΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ

Γενικά

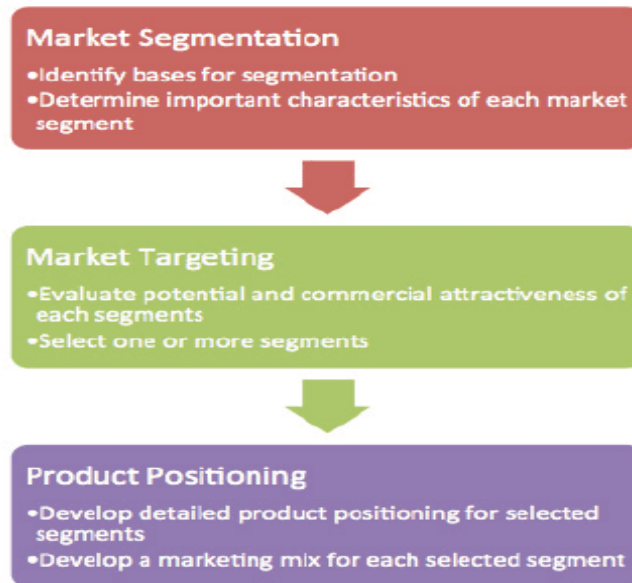
Μια εταιρία που αποφασίζει να λειτουργήσει σε κάποια ευρεία αγορά συνειδητοποιεί ότι κάτω από κανονικές συνθήκες δεν μπορεί να εξυπηρετήσει όλους τους πελάτες αυτής της αγοράς. Αντί να ανταγωνίζεται σε όλα τα μέτωπα, η εταιρία χρειάζεται να εντοπίσει εκείνα τα τμήματα της αγοράς, τα οποία μπορεί να εξυπηρετήσει αποτελεσματικά. Πολλές εταιρίες για να επιλέξουν τις αγορές και να τις εξυπηρετήσουν με επιτυχία, καταφεύγουν χαρακτηριστικά στη στόχευση της αγοράς. Με την μέθοδο της στόχευσης

της αγοράς, τα στελέχη των εταιριών διακρίνουν τα σημαντικότερα τμήματα της αγοράς, στοχεύουν ένα ή περισσότερα από αυτά τα τμήματα και αναπτύσσουν προϊόντα και προγράμματα, τα οποία είναι κατάλληλα για τις ανάγκες του εκάστοτε τμήματος. Αντί να διασπείρουν τις προσπάθειες μάρκετινγκ, μπορούν να εστιάσουν την προσοχή τους στους αγοραστές, που έχουν τις περισσότερες πιθανότητες να ικανοποιήσουν (Kotler, Τόμος Α, 2000: 468).

Το στοχευμένο μάρκετινγκ (target marketing) προϋποθέτει ότι οι επιχειρήσεις θα κάνουν τρία σημαντικά βήματα (Λυμπερόπουλος, 2004: 46) :

- Τμηματοποίηση της αγοράς, όπου είναι η διαίρεση μιας ανομοιογενούς αγοράς σε περισσότερες ομοιογενείς υποαγορές, καθεμία από τις οποίες περιλαμβάνει αγοραστές κατηγοριοποιημένους ανάλογα με τις ανάγκες τους και με την αντίδραση τους στα στοιχεία του marketing mix.
- Στόχευση υποαγορών, όπου είναι η διαδικασία αξιολόγησης της ελκυστικότητας κάθε τμήματος της αγοράς και η επιλογή ενός ή περισσότερων τμημάτων για διείσδυση. Με αυτήν το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα επιλεγεί τα πιο αποδοτικά για τις δυνατότητες τους τμήματα της αγοράς, στα οποία αποφασίζει να συγκεντρώσει αποτελεσματικότερα τους διαθέσιμους ανθρώπινους και υλικούς της πόρους.
- Τοποθέτηση, όπου είναι η ιδιαίτερη θέση κάθε προϊόντος στο μυαλό του καταναλωτή σε σχέση με τα ανταγωνιστικά του. Αυτή αντανάκλα την αποτελεσματικότητα της ακολουθούμενης στρατηγικής μάρκετινγκ για τη διαμόρφωση της επιθυμητής εικόνας του προϊόντος στην αντίληψη του καταναλωτή.

Σχήμα 10. Τμηματοποίηση-Στόχευση-Τοποθέτηση



Πηγή: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/customer-segmentation-targeting/segmentation-targeting-and-positioning/>

Γίνεται αντιληπτό, πόσο μεγάλη σημασία έχει για τα επιτελεία μάρκετινγκ των τραπεζών, η διαφοροποίηση του μίγματος μάρκετινγκ ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες των κατηγοριών των πελατών που ανήκουν σε διάφορες αγορές-στόχους. Ιδιαίτερα δε, στις σημερινές ποικιλόμορφες κοινωνίες, όπου είναι απίθανο να βρεθεί ένα μίγμα μάρκετινγκ κατάλληλο για τον καθένα. Επίσης, ο οξυμμένος ανταγωνισμός μεταξύ των τραπεζικών ιδρυμάτων, αλλά και η επιτακτική ανάγκη για διαφοροποίηση των χαρακτηριστικών των προϊόντων/υπηρεσιών, κατευθύνουν τα τραπεζικά στελέχη σε μια συνεχή προσπάθεια μεγιστοποίησης της αποτελεσματικότητας των μεθόδων του μάρκετινγκ.

Τμηματοποίηση

Η βασική διαπίστωση ότι όλοι οι πελάτες δεν είναι ίδιοι, είτε ως προς τις αντιλήψεις τους περί των προϊόντων/υπηρεσιών, είτε ως προς τους διαθέσιμους πόρους, συνετέλεσε στην έννοια της τμηματοποίησης της αγοράς (market segmentation). Η τμηματοποίηση μιας αγοράς, σε ευρύτερο πλαίσιο, αναφέρεται στην μελέτη της, με σκοπό να εντοπιστούν τα υποτιμήματα της, να υπολογιστεί το μέγεθος καθενός από αυτά και εν συνεχεία να επιλεγεί το κατάλληλο μείγμα μάρκετινγκ για αυτά, αφού εντοπιστούν αρχικώς οι ανάγκες τους (Μάλλιαρης, 2012: 319).

→ Προϋποθέσεις αποτελεσματικής τμηματοποίησης

Η τμηματοποίηση της αγοράς θεωρείται γενικά επιτυχημένη όταν τα τμήματα που δημιουργούνται είναι (Kotler, Τόμος Α, 2000: 504):

A) Μετρήσιμα (Measurable): Το μέγεθος, η αγοραστική δύναμη και τα χαρακτηριστικά των τμημάτων μπορούν να μετρηθούν.

B) Ουσιαστικά (Sustainable): Τα τμήματα είναι αρκετά μεγάλα και αποδοτικά για να αξίζει η εξυπηρέτησή τους. Ένα τμήμα πρέπει να είναι η μεγαλύτερη δυνατή ομοιογενής ομάδα που να αξίζει η εξυπηρέτησή του με βάση ένα καλά καταστρωμένο πρόγραμμα μάρκετινγκ. Βεβαία, το μέγεθος στην χρηματοπιστωτική αγορά δεν πρέπει να αποτιμάται μόνο με τον αριθμό των πελατών, αλλά χαρακτηριστικά και με την αξία τους, όπως π.χ. με το private banking ή το wholesale banking.

Γ) Πρόσβαση (Accessible): Τα τμήματα μπορούν να προσεγγιστούν και να εξυπηρετηθούν με αποτελεσματικότερο τρόπο. Η ηλεκτρονική τραπεζική (e-banking) και το phone banking έχουν εμπλουτίσει τους διαθέσιμους διαύλους επικοινωνίας σε διάφορα τμήματα της τραπεζικής πελατείας.

Δ) Διαφοροποιημένα (Differentiable): Τα τμήματα είναι διακριτά από άποψη νοηματικής σύλληψης και ανταποκρίνονται διαφορετικά προς τα διαφορετικά συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ αλλά και των προγραμμάτων.

E) Ενεργήσιμα (Actionable): Υπάρχει δυνατότητα κατάστρωσης αποτελεσματικών προγραμμάτων για την προσέλκυση και την εξυπηρέτηση των τμημάτων.

Ωστόσο, αξίζει να επισημανθεί ότι το βασικότερο μειονέκτημα της στρατηγικής της τμηματοποίησης είναι ο κίνδυνος του λάθους στο πλαίσιο επιλογής της σωστής αγοράς-στόχου ή στη διαμόρφωση του σωστού marketing mix για το επιλεγόμενο τμήμα της αγοράς. Αλλά, εκτός από το συγκεκριμένο μειονέκτημα, η διαδικασία της τμηματοποίησης απαιτεί σημαντικούς οικονομικούς πόρους, τόσο για την έρευνα όσο και την εφαρμογή της, με την τελική απόφαση για αποδοχή ή απόρριψη του συνολικού σχεδιασμού της να διαμορφώνεται από τη σύγκριση του κόστους της με την ωφέλεια που θα προκύψει (Μάλλιαρης, 2012: 324-325).

→ Μεθοδολογία τμηματοποίησης των χρηματοπιστωτικών αγορών

Οι μέθοδοι τμηματοποίησης χωρίζονται σε δυο κατηγορίες (Λυμπερόπουλος, 2004: 48-49) :

- Στην εκ των προτέρων τμηματοποίηση (a priori segmentation). Αυτή προσδιορίζεται από τις θεωρητικές προσδοκίες που έχουν διαμορφωθεί πριν

από την εξέταση των στοιχείων. Κριτήρια τμηματοποίησης, όπως η ηλικία, η φάση στον κύκλο ζωής, το εισόδημα κ.λπ., επιλέγονται εκ των προτέρων και διαμορφώνουν τα υπό εξέταση τμήματα. Στη συνέχεια αναλύονται τα συγκεκριμένα κριτήρια σύμφωνα με τις διαφοροποιήσεις των στάσεων και της αγοραστικής συμπεριφοράς των ατόμων που αποτελούν τα τμήματα. Στοιχεία αγοραστικής συμπεριφοράς, τα οποία ελέγχονται, θα μπορούσαν να είναι οι επενδυτικές επιλογές των πελατών, το είδος των δανείων ή η χρήση των πιστωτικών καρτών.

- Στην εκ των υστερών τμηματοποίηση (post hoc segmentation). Αυτή προσδιορίζεται εκ των υστερών από τα εμπειρικά στοιχεία. Τα τμήματα της αγοράς δημιουργούνται ανάλογα με τις ομοιότητες των πολυμεταβλητών προφίλ, που αφορούν χαρακτηριστικά όπως στάσεις και αγοραστική συμπεριφορά. Στην περίπτωση αυτή προκαθορίζεται μόνο το σύνολο των μεταβλητών, με τις οποίες οι αγοραστές θα τμηματοποιηθούν.

Ωστόσο, ιδιαίτερα σημαντικό είναι, πέρα από τη γενική μέθοδο τμηματοποίησης, να επιλεγεί και η ανάλογη για κάθε περίπτωση στατιστική μέθοδος. Οι στατιστικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι οι περιγραφικές (Descriptive) και οι προβλεπτικές (Predictive). Οι περιγραφικές μέθοδοι αναλύουν τους αμοιβαίους συνδυασμούς μεταξύ ενός συνόλου μεταβλητών χωρίς διάκριση μεταξύ εξαρτημένων και ανεξαρτήτων μεταβλητών. Από την άλλη πλευρά, οι προβλεπτικές μέθοδοι, αναφέρονται ως τεχνικές λειτουργικής εξάρτησης και αναλύουν τις σχέσεις μεταξύ εξαρτημένων μεταβλητών (αγοραστική συμπεριφορά) και ανεξαρτήτων μεταβλητών (στάσεις).

→ Τμηματοποίηση της τραπεζικής αγοράς

Μια βασική τμηματοποίηση της τραπεζικής αγοράς έχει καθιερωθεί εδώ και πολλά χρόνια, διεθνώς, με τη διαφοροποίηση της τραπεζικής ανάλογα με τις ανάγκες, τις δυνατότητες, τον κίνδυνο, τη γεωγραφική θέση και το μέγεθος των πελατών τους σε (Λυμπερόπουλος, 2004: 52-53):

- Λιανική αγορά (ανάπτυξη του retail banking).
Αυτή απευθύνεται σε μεγάλο αριθμό μικρών πελατών και περιλαμβάνει προσωπικά, καταναλωτικά και στεγαστικά δάνεια, επαγγελματικά δάνεια, πιστωτικές κάρτες, καταθέσεις, υπηρεσίες επενδύσεων κ.λπ.
- Χονδρική αγορά (ανάπτυξη του wholesale banking).
Αυτή απευθύνεται κυρίως σε μικρό αριθμό μεγάλων πελατών και περιλαμβάνει δάνεια σε τράπεζες, σε μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις, σε κυβερνήσεις

κρατών. Συνάπτει μεγάλα κοινοπρακτικά δάνεια ώστε να επιμερίζεται ο κίνδυνος, συμμετέχει στην έκδοση ομολογιακών δανείων και δέχεται καταθέσεις πάνω από ορισμένο όριο, ώστε να αποκλείονται οι μικροκαταθέτες.

- Αγορά μεγάλων ιδιωτών.

Η αγορά των μεγάλων ιδιωτών απαιτεί αυξημένες και σύνθετες τραπεζικές απαιτήσεις για χρηματοοικονομικές συμβουλές (ανάπτυξη του private banking).

- Αγορά των επιχειρήσεων.

Η συγκεκριμένη αγορά περιλαμβάνει την ανάπτυξη του corporate banking για μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς.

- Διεθνή αγορά.

Η διεθνής αγορά περιλαμβάνει την ανάπτυξη του international banking.

Τα παραπάνω πολύ μεγάλα τμήματα της τραπεζικής αγοράς καλύπτονται είτε με εξειδικευμένες εταιρείες, είτε με εταιρείες μέλη ενός χρηματοπιστωτικού ομίλου, είτε με ξεχωριστά κέντρα κέρδους της ίδιας εταιρείας. Βέβαια, οι παραπάνω αγορές μπορούν να χωρισθούν σε υποαγορές με κριτήρια (Λυμπερόπουλος, 2004: 53-62):

A) Δημογραφικά

Σε αυτά περιλαμβάνονται, γενικά, οι διακρίσεις σε φύλο, ηλικία, επάγγελμα, εισόδημα, μορφωτικό επίπεδο, περιουσία, κοινωνικοοικονομική τάξη, θρησκεία, εθνικότητα και πολιτισμικές αξίες. Αρχικά, η τμηματοποίηση στην λιανική τραπεζική βασίστηκε σε δημογραφικά κριτήρια, καθώς αυτά είναι περισσότερο κατανοητά και ευκολότερα αναγνωρίσιμα από ό,τι άλλα κριτήρια και μπορεί να μετρηθεί πιο εύκολα η επίδρασή τους στις πωλήσεις. Αυτή η τμηματοποίηση αποδείχθηκε ιδιαίτερα χρήσιμη στην πράξη για τα στελέχη των τμημάτων μάρκετινγκ των τραπεζικών ομίλων. Κι αυτό, διότι, οι τραπεζικές υπηρεσίες συνδέθηκαν παραδοσιακά με την ηλικία, η οποία συνδέεται με το εισόδημα και τη φάση στον κύκλο ζωής της οικογένειας. Επίσης, στο επιστημονικό πεδίο, η τμηματοποίηση βάσει των δημογραφικών στοιχείων παραμένει ακόμα δημοφιλής, διότι επιτρέπει τη συγκρισιμότητα των στοιχείων διαφόρων ερευνητών αγοράς, αλλά και γιατί οι πληροφορίες μπορούν να αποκτηθούν εύκολα και να μεταφερθούν από την μια έρευνα στην άλλη.

Παρακάτω, θα γίνει μια απόπειρα να παρατεθούν κάποια στοιχεία για τα βασικά δημογραφικά δεδομένα, που αξιοποιούν οι τραπεζικοί όμιλοι, όπως είναι το φύλο, η ηλικία, ο κύκλος ζωής της οικογένειας και το εισόδημα:

- Το φύλο
Παραδοσιακά, οι άνδρες αποτελούσαν τον κύριο στόχο των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, ενώ οι γυναίκες θεωρούνταν πολύ μικρότερου ενδιαφέροντος για αυτά, λόγω της μειωμένης συμμετοχής τους στα θέματα διαχείρισης των οικονομικών της οικογένειας. Βέβαια, έχει αποδειχθεί ότι οι εργαζόμενες γυναίκες κάνουν πολύ περισσότερη χρήση των τραπεζικών υπηρεσιών, σε σχέση με τις γυναίκες που ασχολούνται με τα οικιακά.
- Η ηλικία.
Είναι μια από τις ευκολότερες μεθόδους τμηματοποίησης της χρηματοπιστωτικής αγοράς, αφού όπως έχουμε προαναφέρει, οι νεότερες γενιές παρουσιάζουν μεγαλύτερη ζήτηση για δάνεια, σε σχέση με τους πιο ηλικιωμένους, οι οποίοι έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να επιζητήσουν καταθετικά προϊόντα.
- Ο κύκλος ζωής της οικογένειας.
Η λογική του κύκλου ζωής της οικογένειας θεωρείται χρήσιμη για την προσφορά των προϊόντων, που είναι ανάλογα με τις ανάγκες του, με σκοπό τη διατήρηση του για όσο το δυνατόν περισσότερο χρόνο. Σύμφωνα με τις προσαρμογές που έχουν γίνει στο χρηματοπιστωτικό τομέα, ο κύκλος ζωής της οικογένειας έχει τα εξής στάδια: νεολαία, ανεξάρτητοι, οικογένεια με παιδιά που μένουν μαζί της και συνταξιούχοι. Η σκοπιμότητα της δημιουργίας προϊόντων που απευθύνονται στη νεολαία, όπως επίσης και των φοιτητικών λογαριασμών από το τμήμα των ανεξάρτητων, είναι προφανώς αντιληπτή.
Όσοι από τους ανεξάρτητους έχουν μόλις τελειώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και εισέρχονται στην αγορά εργασίας έχουν βραχυπρόθεσμους αποταμιευτικούς στόχους, όπως να παντρευτούν ή να αγοράσουν ένα αυτοκίνητο. Στη φάση της οικογένειας με μικρά παιδιά, οι άνθρωποι δεν έχουν τη δυνατότητα να αποταμιεύσουν. Σε μεταγενέστερο στάδιο, οι γονείς μπορούν να αποταμιεύσουν σε μακροχρόνιους αποταμιευτικούς λογαριασμούς, οι οποίοι συνδυάζουν χαρακτηριστικά τραπεζοασφαλιστικού προγράμματος. Επίσης, μπορεί να χρειαστούν κάποιο στεγαστικό δάνειο ή και βραχυπρόθεσμο καταναλωτικό δάνειο. Στη φάση της οικογένειας με παιδιά που δεν μένουν μαζί της, τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να διαθέσουν μεγαλύτερο μέρος του εισοδήματός τους, ψάχνοντας για προθεσμιακές καταθέσεις ή άλλα πιο σύνθετα επενδυτικά προϊόντα.
- Το εισόδημα.
Το εισόδημα από μόνο του δεν είναι ασφαλής βάση τμηματοποίησης, καθώς δείχνει μόνο τι είναι σε θέση να αποφασίσει το άτομο, χωρίς να ληφθούν υπόψη

οι ανάγκες του. Βέβαια, όταν λαμβάνονται υπόψη οι οικονομικές ανάγκες και του νοικοκυριού, τότε θα πρέπει να συνυπολογιστεί τόσο το εισόδημα της συζύγου, όσο και ο πλούτος με την μορφή συσσωρευμένων ρευστών και ακίνητης περιουσίας, που δημιουργήθηκε στο παρελθόν ή ενδεχομένως κληρονομήθηκε.

Β) Η κοινωνική τάξη

Η κοινωνική τάξη προσδιορίζεται από την μορφή της εκπαίδευσης, το επάγγελμα αλλά και το επίπεδο του εισοδήματος του ατόμου. Η υπόθεση της αναγκαιότητας της τμηματοποίησης, βάσει της κοινωνικής τάξης, στηρίζεται στο γεγονός ότι τα μέλη κάθε κοινωνικής τάξης έχουν παρόμοιες αξίες και προτιμήσεις.

Όπως, έχει προαναφερθεί, οι κατώτερες κοινωνικά τάξεις έχουν μια αυθόρμητη τάση για κατανάλωση, ενώ οι ανώτερες έχουν μια τάση αυτοσυγκράτησης στην κατανάλωση, αναβάλλοντας την «ευχαρίστησή» της για μεταγενέστερες χρονικές περιόδους. Επίσης, οι χαμηλότερες κοινωνικά τάξεις τείνουν να προτιμούν κάτι πιο «χειροπιαστό», όπως το βιβλιάριο ταμιευτηρίου, ενώ παράλληλα αναλαμβάνουν λιγότερους κινδύνους. Παρόμοια, προφανώς, είναι και η συμπεριφορά τους σε εναλλακτικά δίκτυα εξυπηρέτησης, όπως το web banking ή το mobile banking. Από την άλλη μεριά, όσο υψηλότερη είναι η κοινωνική τάξη του ατόμου, τόσο πιθανότερο είναι οι αποταμιεύσεις του να έχουν την μορφή επενδύσεων ή σύνθετων τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων (bank assurance). Αυτά τα άτομα αναλαμβάνουν δεσμεύσεις για μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα και μεγαλύτερους κινδύνους, ενδιαφερόμενα προφανώς και για μεγαλύτερες αποδόσεις σε λιγότερο «χειροπιαστά» προϊόντα. Αυτή η κατηγορία των πελατών αποτελεί σημαντικό στόχο για τα επιτελεία των τραπεζικών ομίλων, μιας κι η προσέλκυση ή η διατήρησή τους αποφέρει πολλαπλά αποτελέσματα, τόσο στο πλαίσιο των συνεργιών (synergy effect), όσο και στο ότι αποτελούν ζωντανή διαφήμιση (word of mouth) των τραπεζών στους κύκλους τους.

Γ) Γεωγραφικά κριτήρια

Η αγορά διακρίνεται σε διεθνή (International banking), για την τμηματοποίηση των πολυεθνικών επιχειρήσεων, και εγχωρία, με περαιτέρω τμηματοποιήσεις σε διάφορες περιφέρειες (συνεταιριστικές τράπεζες), πόλεις διαφόρων μεγεθών και πληθυσμιακών πυκνοτήτων, συνοικίες και προάστια.

Δ) Ανάλογα με το μέγεθος του πελάτη

Διακρίσεις σε βιοτεχνία, βιομηχανία, μικρομεσαίες εμπορικές επιχειρήσεις, μεγάλες εμπορικές επιχειρήσεις, αγορά μεγάλων ιδιωτών, λιανική αγορά κ.ά. Οι τράπεζες,

προφανώς, προσαρμόζουν το μίγμα μάρκετινγκ στην γκάμα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών τους, ανάλογα με τον κλάδο και το μέγεθος του πελάτη.

Ε) Ψυχογραφικά και συμπεριφοράς

Στον συγκεκριμένο παράγοντα έχουμε διακρίσεις ανάλογα χαρακτηριστικά με τα κίνητρα, την προσωπικότητα, τον τρόπο ζωής, τις γνώμες και τις στάσεις. Επίσης, έχουμε διακρίσεις ανάλογα με τη συχνότητα χρήσης κάθε τραπεζικής υπηρεσίας, την προσήλωση στην τράπεζα, την ευαισθησία απέναντι στις μεταβολές των τιμών και το βαθμό ετοιμότητας αγοράς.

ΣΤ) Κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς των επιχειρήσεων

Η αγορά των επιχειρήσεων τμηματοποιείται ανάλογα με:

- Τον κλάδο της οικονομικής δραστηριότητας (επιχειρήσεις βιομηχανικές, εμπορικές, ναυτιλιακές, τουριστικές, αγροτικές, ορυχεία, μεταλλεία).
- Το μέγεθος της επιχείρησης (μικρές, μεσαίες, μεγάλες σε κάθε κλάδο).
- Τον τύπο της ιδιοκτησίας (δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί, ιδιωτικές εταιρείες).
- Τα γεωγραφικά κριτήρια (ιδιαίτερα σημαντικά για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις).
- Το στάδιο στον κύκλο ζωής της επιχείρησης (αναδυομένη, επεκτεινόμενη, αναπτυσσομένη, στάσιμη, παρακμάζουσα).
- Το είδος του κινδύνου με τον οποίο είναι συνυφασμένες (ιδιαίτερα σημαντικό κριτήριο για τις επενδυτικές τράπεζες).
- Ψυχογραφικά κριτήρια των ανθρώπων που λαμβάνουν τις οικονομικές αποφάσεις και διαμορφώνουν την εταιρική κουλτούρα της επιχείρησης.

Ζ) Με συνδυασμούς κριτηρίων (υβριδική τμηματοποίηση)

Βάσει δημο-ψυχογραφικών και γεω-δημογραφικών κριτηρίων, αλλά και με αναλύσεις ομαδοποιήσεων, διαμορφώνονται υβριδικές τμηματοποιήσεις της χρηματοπιστωτικής αγοράς. Ας τα δούμε, όμως, λίγο πιο αναλυτικά:

- Δημο-ψυχογραφικά κριτήρια.
Βάσει αυτών, διαμορφώνονται τυπολογίες τρόπου ζωής, οι οποίες στηρίζονται, είτε στους πόρους των καταναλωτών και στις αξίες των πελατών, είτε στη συμπεριφορά τους και στα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά.
- Γεω-δημογραφικά κριτήρια.
Χαρακτηριστικά παραδείγματα χρήσης των συγκεκριμένων κριτηρίων αναφέρονται είναι τα συστήματα PRIZM και ACORN.
- Με αναλύσεις ομαδοποιήσεων.

Τμηματοποίηση της χρηματοπιστωτικής αγοράς μπορεί να γίνει, ωστόσο, και με κάποια αλλά κριτήρια αναζήτησης από την πλευρά των πελατών όπως το κύρος, την παράδοση, την άνεση ή τις αποδόσεις. Επίσης, ένα άλλο παράδειγμα τμηματοποίησης της αγοράς των χρηματοπιστωτικών προϊόντων, είναι ανάλογα με την τυπολογία του κύκλου ζωής της οικογένειας, τα προσωπικά χαρακτηριστικά τους, τις ανάγκες τους και τα αντίστοιχα προϊόντα που ανταποκρίνονται σε αυτές.

Είναι χαρακτηριστικά τα όσα αναφέρονται σε άρθρο σχετικά με την στάση των πελατών σε αμερικάνικες τοπικές και εθνικές εμπορικές τράπεζες, χρησιμοποιώντας γεω-δημογραφικά κριτήρια (Erdener Kaynak, Talha D. Harcar, 2005, 73-89). Μεταξύ των άλλων εμφανίζει ενδιαφέρον η αναφορά στο “benefit segmentation”, στο οποίο θα πρέπει να εστιάζουν οι τράπεζες και το οποίο αποτελεί χαρακτηριστικά την διαδικασία τμηματοποίησης των πελατών ανάλογα με τα προνόμια που εκείνοι θεωρούν σημαντικά σε έναν τραπεζικό όμιλο. Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε ,τόσο σε πελάτες, όσο και σε υπαλλήλους σε αμερικάνικες τράπεζες, υφίστανται τρεις τύποι πελατών βάσει του “benefit segmentation”:

- i. Προσανατολισμένος στην ασφάλεια (Security oriented). Στην συγκεκριμένη περίπτωση, η τράπεζα θα πρέπει να «φαίνεται» παραδοσιακή και συντηρητική, ενώ ο συγκεκριμένος τύπος πελάτη επιλέγει κυρίως τις τοπικές τράπεζες.
- ii. Προσανατολισμένος στην εργασία (Task oriented). Στην συγκεκριμένη περίπτωση, δίδεται από τον πελάτη ιδιαίτερη έμφαση στον επαγγελματισμό και τους μηχανισμούς της τράπεζας. Αξιολογείται, επίσης, η ύπαρξη ενός μεγάλου δικτύου καταστημάτων όπως και η ταχύτητα και η ακρίβεια εκτέλεσης των συναλλαγών. Ο συγκεκριμένος τύπος πελάτη επιλέγει κυρίως τις εθνικές τράπεζες.
- iii. Προσανατολισμένος στην επικοινωνία (Interaction oriented). Στην συγκεκριμένη περίπτωση, δίδεται από τον πελάτη ιδιαίτερη έμφαση στην σχέση με την τράπεζα. Δίδεται βαρύτητα σε υπηρεσίες όπως, η διαχείριση του χαρτοφυλακίου, οι πιστωτικές παροχές και η ποικιλία των προϊόντων. Τόσο οι τοπικές, όσο και οι εθνικές τράπεζες μπορούν να προσελκύσουν τον συγκεκριμένο τύπο πελάτη.

Στόχευση Αγορών

→ Αξιολόγηση των τμημάτων της αγοράς

Αφού η επιχείρηση εντοπίσει τις ευκαιρίες για τμηματοποίηση της αγοράς, πρέπει ακολούθως να αξιολογήσει τα διάφορα τμήματα και να αποφασίσει ποια να στοχεύσει. Για να αξιολογήσει μια επιχείρηση τα διάφορα τμήματα της αγοράς, θα πρέπει να κοιτάξει χαρακτηριστικά δυο παράγοντες: τη συνολική ελκυστικότητα του τμήματος, αφενός, και τους στόχους και τους πόρους της εταιρείας, αφετέρου (Kotler, Τόμος Α, 2000: 504-505).

Πρώτον, η επιχείρηση πρέπει να εξετάσει, αν ένα πιθανό τμήμα, διαθέτει τα χαρακτηριστικά που το κάνουν σε γενικές γραμμές ελκυστικό, όπως το μέγεθος, η ανάπτυξη, η αποδοτικότητα, οι οικονομίες κλίμακας ή ο χαμηλός βαθμός κινδύνου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ελκυστικού τμήματος της αγοράς, αποτελεί αυτό των χρηστών κινητών νέας τεχνολογίας. Αποτελεί ένα τμήμα με ιδιαίτερη ανάπτυξη, στο οποίο τα επιτελεία μάρκετινγκ των τραπεζών δίνουν ιδιαίτερη σημασία, προσφέροντας συνεχώς νέες υπηρεσίες, με βασική προτεραιότητα την ασφάλεια και την εξυπηρέτηση των πελατών.

Δεύτερον, η επιχείρηση πρέπει να εξετάσει εάν έχει νόημα να επενδύσει στο τμήμα με τους δεδομένους πόρους και στόχους της. Μερικά ελκυστικά τμήματα μπορεί να αποκλεισθούν, διότι δεν εμπίπτουν με τους μακροπροθέσμους στόχους της εταιρείας. Ακόμη κι αν το τμήμα «δένει» με τους στόχους της εταιρείας, η εταιρεία πρέπει να ελέγξει αν διαθέτει τις δεξιότητες και τους πόρους για να επιτύχει σε αυτό το τμήμα. Το τμήμα πρέπει να αποκλεισθεί, αν η εταιρεία υστερεί σε ένα ή περισσότερα προσόντα και δεν είναι σε θέση να τα αποκτήσει. Αλλά, ακόμα κι αν η εταιρεία διαθέτει τα απαιτούμενα προσόντα, χρειάζεται να αναπτύξει μερικά ανώτερα πλεονεκτήματα (Superior advantages). Πρέπει να εισέλθει μονό στα τμήματα της αγοράς, στα οποία μπορεί να προσφέρει ανώτερη αξία. Σε ό,τι έχει να κάνει με τον συγκεκριμένο παράγοντα, θα μπορούσαμε να επισημάνουμε ότι μια τράπεζα που δεν προσφέρει προϊόντα με επενδυτικό προσανατολισμό, δεν μπορεί να στραφεί σε τμήματα της αγοράς, τα οποία κινούνται με κριτήριο αναζήτησης το επενδυτικό προφίλ της τράπεζας. Και βεβαία, όταν λεμέ επενδυτικό προφίλ της τράπεζας, εννοούμε το τρόπο που διαμορφώνονται τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ και τον τρόπο που αυτά αλληλοεπιδρούν με τον στρατηγικό σχεδιασμό του ιδρύματος.

Ωστόσο, υπάρχουν και τέσσερις επιπλέον παράγοντες, που λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση και την επιλογή των τμημάτων αγοράς: η ηθική επιλογή αγορών-στόχων, οι σχέσεις ανάμεσα σε τμήματα και υπέρ-τμήματα (supersegments), τα σχέδια εισβολής τμήμα-τμήμα (segment-by-segment invasion plans) και η συνεργασία μέσα στο ίδιο τμήμα (Kotler, Τόμος Α, 2000: 511-515) :

-Η ηθική επιλογή αγορών-στόχων. Η ηθική επιλογή των αγορών-στόχων προκύπτει από το γεγονός ότι μερικές φορές η στόχευση των αγορών δημιουργεί διαμάχες. Ο κόσμος ανησυχεί όταν οι επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται άδικα ευάλωτες ομάδες ή όταν προωθούν προϊόντα που ενδεχομένως είναι επιβλαβή. Για παράδειγμα, στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο έχουν δημιουργηθεί διαφορά επικριτικά σχόλια για την τακτική των ιδρυμάτων να προωθούν ειδικές πιστωτικές κάρτες σε φοιτητές. Οι επικριτές της συγκεκριμένης πρωτοβουλίας υποστηρίζουν ότι οι φοιτητές παρασύρονται να κάνουν χρήση των καρτών, ενώ δεν έχουν ένα σταθερό εισόδημα για να υποστηρίξουν τα χρεωστικά υπόλοιπα που δημιουργούνται σε αυτές. Παρόμοιες κριτικές έχουν εκφραστεί ωστόσο και για μια σειρά προεγκεκριμένων δανείων (preapproved loans) που χορηγήθηκαν σε αρκετούς πελάτες, οι οποίοι είχαν προβλήματα με ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις. Συνεπώς, στο θέμα της στόχευσης της αγοράς το ζήτημα δεν είναι ποιος στοχεύεται, αλλά μάλλον το πώς και το γιατί. Το κοινωνικά υπεύθυνο μάρκετινγκ προϋποθέτει τμηματοποίηση και στόχευση, που εξυπηρετούν όχι μόνο τα συμφέροντα της εταιρείας, αλλά και τα συμφέροντα των στόχων.

-Σχέσεις ανάμεσα σε τμήματα και υπέρ-τμήματα. Όταν μια εταιρεία επιλέξει να εξυπηρετήσει περισσότερα από ένα τμήματα, θα πρέπει να προσέξει περισσότερο τις σχέσεις που υφίστανται ανάμεσα σε τμήματα, σχετικά με το κόστος, την απόδοση και την τεχνολογία. Μια τράπεζα, δηλαδή, που έχει ένα σταθερό κόστος (αμοιβές της δύναμης πωλήσεων, έξοδα λειτουργίας των καταστημάτων και ούτω καθεξής) μπορεί να προσθέσει προϊόντα/υπηρεσίες και να επιμερίσει ένα μέρος του κόστους. Οι εταιρείες, επίσης, πρέπει να εντοπίσουν και να προσπαθήσουν να λειτουργήσουν σε υπέρ-τμήματα (supersegments), παρά σε απομονωμένα τμήματα. Το υπέρ-τμήμα είναι ένα σύνολο τμημάτων που έχουν κάποια εκμεταλλεύσιμη ομοιότητα. Για παράδειγμα, το σύνολο των υπηρεσιών του internet banking ενός τραπεζικού ομίλου απευθύνεται σε ένα υπέρ-τμήμα, το οποίο αναζητά κάποια χαρακτηριστικά στοιχεία σχετικά με την ταχύτητα και την ασφαλή εξυπηρέτηση του μεγαλύτερου μέρους των τραπεζικών συναλλαγών. Αυτό, ωστόσο, το οποίο θα έπρεπε να τονιστεί είναι ότι η επιχείρηση θα ήταν καλό να επιλέξει ένα υπέρ-τμήμα, όταν αυτό είναι δυνατό. Διαφορετικά, αυτό μπορεί να αποτελέσει ένα ανταγωνιστικό μειονέκτημα, σε σχέση με τις επιχειρήσεις που έχουν εγκατασταθεί σε αυτό το υπέρ-τμήμα.

-Σχέδια εισβολής τμήμα-τμήμα. Ακόμα κι όταν μια επιχείρηση σχεδιάζει να εισέλθει σε ένα υπέρ-τμήμα, είναι προτιμότερο να εισέρχεται σε ένα τμήμα κάθε φορά και να μην αποκαλύπτει το ευρύτερο σχέδιο της. Οι ανταγωνιστές της δεν πρέπει να γνωρίζουν σε ποιο ή ποια τμήματα θα κινηθεί στη συνέχεια η επιχείρηση. Προφανώς, αυτό θα μπορούσε να κάνει και μια τράπεζα η οποία έχει ως δυνατό της σημείο την λιανική τραπεζική (retail banking). Χρησιμοποιεί ως βάση αυτήν την αγορά και στη συνέχεια

επεκτείνεται και σε νέα τμήματα όπως το private banking ή το corporate banking. Οι ελληνικές τράπεζες, εκτός του private banking, δημιούργησαν και το personal banking με σκοπό την προσέλκυση ρευστότητας, προσφέροντας υπηρεσίες με περισσότερα προνόμια σε σχέση με το γκισέ, δίχως όμως να απαιτούν τα κεφάλαια που είναι αναγκαία για τις υπηρεσίες του private banking. Βλέπουν, έτσι, ένα δυναμικό κοινό η εξυπηρέτηση του οποίου, τόσο σε επίπεδο δανεισμού, όσο και διαχείρισης των αποταμιεύσεών του, μπορεί να αποτελέσει ισχυρή πελατειακή βάση. Κατά αυτόν τον τρόπο, η τράπεζα μπορεί να καταστρώσει ένα μακροχρόνιο σχέδιο εισβολής, βάσει του οποίου έχει σημειώσει τη χρονική σειρά της εισόδου της στα διάφορα τμήματα. Βέβαια, τα σχέδια εισβολής μιας εταιρείας μπορούν να ανακοπούν, όταν η εταιρεία αντιμετωπίσει μπλοκαρισμένες αγορές (blocked markets). Η εταιρεία-εισβολέας πρέπει, τότε, να σκεφτεί μια μέθοδο για να εισβάλει στην μπλοκαρισμένη αγορά. Το πρόβλημα της εισόδου σε μπλοκαρισμένες αγορές απαιτεί τη χρησιμοποίηση της διαδικασίας του μέγα-μάρκετινγκ (megamarketing). Το μέγα-μάρκετινγκ είναι ο στρατηγικός συντονισμός οικονομικών, ψυχολογικών και πολιτικών δεξιοτήτων με σκοπό να εξασφαλισθεί η συνεργασία ενός αριθμού φορέων, προκειμένου να εισέλθει και να λειτουργήσει η επιχείρηση σε μια δεδομένη αγορά. Συνεπώς, το πρόβλημα μάρκετινγκ μιας πολυεθνικής τράπεζας δεν περιορίζεται μόνο στα 7 P's, που αποτελούν τις προϋποθέσεις για να λειτουργήσει μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών αποτελεσματικά σε μια αγορά.

-Συνεργασία μέσα στο ίδιο τμήμα. Ο καλύτερος τρόπος για να ασκήσει κανείς διοίκηση σε τμήματα είναι να διορίσει επικεφαλής τμημάτων με επαρκή εξουσία και αρμοδιότητες για την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας του τμήματος. Ταυτόχρονα, οι επικεφαλής του τμήματος δεν πρέπει να έχουν τόσο πολύ εστιασμένη την προσοχή τους στο τμήμα, ώστε να αρνηθούν τη συνεργασία με άλλα στελέχη της εταιρείας, με στόχο τη βελτίωση της συνολικής αποδοτικότητας της εταιρείας. Χαρακτηριστικά, θα μπορούσε μια τράπεζα, η οποία αρχικώς διατηρούσε ξεχωριστά αρχεία πελατών σε κάθε τμήμα, να δημιουργήσει ένα ενιαίο σύστημα πληροφοριών σχετικών με τους πελάτες. Με αυτήν την πρωτοβουλία τα στελέχη του ομίλου θα μπορέσουν να σχηματίσουν μια εικόνα για τη συνολική τραπεζική κίνηση ενός πελάτη.

Είναι χαρακτηριστικά τα όσα αναφέρονται σε άρθρο σχετικά με την στόχευση των εύπορων πελατών (mass affluent customers), κατόπιν έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε 500 πελάτες, σε μια εκ των τεσσάρων βασικών τραπεζών στη Σουηδία (Olof Wahlberg, Peter Öhman, Christer Strandberg, 2016, 904-923). Δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στην επιλογή και εκπαίδευση στελεχών, τα οποία κατέχουν χαρακτηριστικά γνώση σύνθετων χρηματοπιστωτικών προϊόντων και επικοινωνιακές δεξιότητες, στοιχεία που

συντελούν στην προσφορά tailor-made υπηρεσιών. Σύμφωνα με το άρθρο, οι όμιλοι βάσει του στρατηγικού τους πλάνου και την επιλεγόμενης στόχευσης συγκεκριμένων τμημάτων της αγοράς, αποσκοπούν στην ενίσχυση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος. Επίσης, τονίζεται ότι είναι κρίσιμο να υπάρχει διαρκής επικοινωνία των ανώτερων διευθύνσεων με τα αρμόδια στελέχη του personal banking, ενώ επισημαίνεται ότι θα πρέπει να διατίθενται οι απαιτούμενοι πόροι για την εξυπηρέτηση των εύπορων πελατών.

Σε άλλη έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε Κροάτες φοιτητές (Durdana Ozretic-Dosen, Ines Zizak, 2015, 98-117), διατυπώνονται σημαντικά συμπεράσματα, σχετικά με τις στρατηγικές στόχευσης των τραπεζών στο πολυσήμαντο segment των φοιτητών, οι οποίοι αποτελούν προοπτικά ένα κρίσιμο και κερδοφόρο τμήμα πελατών. Καταρχήν, τονίζεται ότι οι επικοινωνιακές διαδικασίες θα πρέπει να εστιάζουν στην πληροφορία, αφού οι φοιτητές έχουν ιδιαίτερο μορφωτικό επίπεδο, ενώ παράλληλα τονίζεται η σημασία προβολής του brand και του image του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος. Επίσης, γίνεται αναφορά στην ανάπτυξη του Relationship Marketing για τους υπαλλήλους εξυπηρέτησης των φοιτητών, ενώ επισημαίνεται η σημασία της ανάπτυξης σύγχρονων τεχνολογικών εφαρμογών. Επιπρόσθετα, αναφέρεται η ανάγκη δημιουργίας καταστημάτων εντός των πανεπιστημιακών εγκαταστάσεων, όπου εκπαιδευμένοι υπάλληλοι θα συμβουλεύουν τους φοιτητές για νέα και customized προϊόντα.

→ Στρατηγικές στόχευσης των αγορών

Όταν η τράπεζα αξιολογήσει τα διαφορετικά τμήματα, πρέπει να αποφασίσει ποια και πόσα τμήματα πρέπει να εξυπηρετήσει. Με άλλα λόγια, πρέπει να αποφασίσει ποια τμήματα να στοχεύσει. Η τράπεζα μπορεί να εξετάσει τα πέντε μοντέλα επιλογής αγοράς-στόχου, τα οποία ακολουθούν (Λυμπερόπουλος, 2004: 64-65) :

A) Εξειδίκευση σε ένα τμήμα της αγοράς με μια κατηγορία προϊόντων.

Το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα στοχεύει σε ένα τμήμα της αγοράς με ένα μίγμα μάρκετινγκ (επικεντρωμένο μάρκετινγκ), πιθανόν, λόγω περιορισμένων πόρων, παρόλο που θεωρείται επικίνδυνη η συγκεκριμένη πρωτοβουλία. Αυτή είναι η περίπτωση των ειδικών τραπεζικών ιδρυμάτων, τα οποία κατά κύριο λόγο προσφέρουν σε ιδιώτες στεγαστική πίστη.

B) Επιλεκτική εξειδίκευση με περιορισμένα προϊόντα σε ορισμένες αγορές.

Σε αυτήν την περίπτωση το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα εξειδικεύεται σε ορισμένες κατηγορίες υπηρεσιών που απευθύνονται σε περιορισμένα τμήματα της αγοράς, π.χ.

τράπεζες που προσφέρουν προϊόντα του corporate και του private banking. Η στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθείται σε αυτήν την περίπτωση είναι του διαφοροποιημένου μάρκετινγκ (ένα μίγμα μάρκετινγκ για κάθε αγορά-στόχο).

Γ) Εξειδίκευση σε μια κατηγορία προϊόντων που απευθύνεται σε περισσότερα τμήματα της αγοράς.

Ως παραδείγματα σε αυτήν την περίπτωση μπορούν να αναφερθούν οι εταιρείες ή θυγατρικές ευρύτερων χρηματοπιστωτικών ομίλων, που προσφέρουν πιστωτικές κάρτες ή τράπεζες που προσφέρουν μακροπρόθεσμα επενδυτικά δάνεια σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων. Στην περίπτωση αυτή το είδος του μάρκετινγκ, που θα μπορούσε να εφαρμοστεί είναι ένα ενιαίο μίγμα μάρκετινγκ, εκτός από τη διαφήμιση.

Δ) Εξειδίκευση σε μια αγορά με πολλά προϊόντα.

Ως παραδείγματα μπορούν να αναφερθούν οι αγροτικές τράπεζες, οι οποίες προσφέρουν μια σειρά από τραπεζικές υπηρεσίες στους ιδιώτες και τις επιχειρήσεις του αγροτικού τομέα, με κύριο σκοπό τη συμβολή στον εκσυγχρονισμό του. Στην περίπτωση αυτή εφαρμόζεται το διαφοροποιημένο μάρκετινγκ.

Ε) Κάλυψη όλης της αγοράς.

Το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα καλύπτει όλα τα τμήματα της αγοράς με όλα τα προϊόντα, που θα μπορούσαν αυτά να χρειάζονται. Η συγκεκριμένη στρατηγική, βέβαια, είναι εφικτή μόνο για μεγάλες εταιρείες και θα μπορούσε να έχει την μορφή του μη διαφοροποιημένου ή διαφοροποιημένου μάρκετινγκ.

Μιας κι αναφέραμε τους ορούς του μη διαφοροποιημένου και διαφοροποιημένου μάρκετινγκ, παραπάνω, ας προσπαθήσουμε να αναλύσουμε τα δυο αυτά στοιχεία (Kotler, Τόμος Α, 2000: 508-511).

Στο μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ, η επιχείρηση μπορεί ουσιαστικά να αγνοήσει τις διαφορές των τμημάτων της αγοράς και να επιδιώξει την εξυπηρέτηση ολόκληρης της αγοράς με ένα χαρακτηριστικό μίγμα μάρκετινγκ. Εστιάζει την προσοχή της στις ανάγκες των αγοραστών, παρά στις διαφορές τους. Σχεδιάζει, κατά αυτόν τον τρόπο, ένα προϊόν και καταστρώνει ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ, που θα έχει απήχηση στους περισσότερους αγοραστές. Έτσι, βασίζεται στην μαζική διαφήμιση κι αποσκοπεί να βοηθήσει το προϊόν/υπηρεσία να μείνει στην μνήμη του κόσμου με μια ανώτερη εικόνα. Αντιθέτως, στην περίπτωση του διαφοροποιημένου μάρκετινγκ, η επιχείρηση λειτουργεί στα περισσότερα τμήματα της αγοράς και σχεδιάζει αντιστοίχως διαφορετικά προγράμματα για κάθε τμήμα. Το διαφοροποιημένο μάρκετινγκ δημιουργεί, επίσης, κατά

κανόνα μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων απ' ό,τι το μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ. Ωστόσο, το διαφοροποιημένο μάρκετινγκ αυξάνει και τα έξοδα λειτουργίας της επιχείρησης (διαχειριστικά έξοδα, έξοδα προώθησης κ.λπ.). Επειδή το διαφοροποιημένο μάρκετινγκ οδηγεί αφενός σε υψηλότερες πωλήσεις και αφετέρου σε υψηλότερα έξοδα, τίποτα γενικό ως σχόλιο δεν μπορεί να επισημανθεί σχετικά με την αποδοτικότητα της συγκεκριμένης στρατηγικής. Οι εταιρείες, ωστόσο, θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεχτικές σε περιπτώσεις όπου προχωρούν σε υπερβολική τμηματοποίηση της αγοράς τους.

Στρατηγική τοποθέτησης

→ Διαδικασίες σχεδιασμού positioning

Σε ένα ανταγωνιστικό κλάδο, όπως είναι αυτός των τραπεζών, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα-κλειδί είναι η διαφοροποίηση του προϊόντος. Μια προσφορά προς την αγορά μπορεί να διαφοροποιηθεί με βάση πέντε μεταβλητές οι οποίες είναι το προϊόν (χαρακτηριστικά, απόδοση κ.λπ.), οι υπηρεσίες (παροχή συμβουλών προς τον πελάτη), το προσωπικό, το κανάλι ή η εικόνα (έντυπα, ατμόσφαιρα κ.λπ.). Μια διαφορά αξίζει να καθιερωθεί, αν είναι σημαντική, ξεχωριστή, ανώτερη, ευδιάκριτη, δύσκολη να αντιγραφεί, οικονομικά εφικτή και αποδοτική (Kotler, Τόμος Α, 2000: 562).

Στρατηγική τοποθέτησης (positioning) είναι η διαδικασία σχεδιασμού της επιθυμητής εικόνας κάθε προϊόντος/υπηρεσίας, βάσει των ιδιαίτερων συγκριτικών πλεονεκτημάτων του, που διαφοροποιούν την αξία του από τα ανταγωνιστικά του προϊόντα και το τοποθετούν σε μια ιδιαίτερη θέση στο μυαλό του καταναλωτή. Προφανώς, για τη στρατηγική positioning πρέπει να επιλεγούν εκείνα τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που είναι πιο ισχυρά και σημαντικά για τους αγοραστές, ενώ ταυτόχρονα ταιριάζουν με την αποστολή, τη φήμη και τους πόρους (υλικούς και ανθρώπινους) της επιχείρησης. Οι στόχοι μιας επιτυχημένης στρατηγικής τοποθέτησης επιτυγχάνονται με την κατάρτιση ενός καταλόγου με πιθανά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του προϊόντος/υπηρεσίας, την επιλογή των πιο ισχυρών πλεονεκτημάτων και, τέλος, τη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής επικοινωνίας για την προβολή των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Λυμπερόπουλος, 2004: 65-66).

Και βέβαια, για τον κλάδο των τραπεζών όπου η πλειοψηφία των προϊόντων/υπηρεσιών χαρακτηρίζονται ως «me too», η διαδικασία του positioning αποκτά ακόμα μεγαλύτερη σημασία από στρατηγικής απόψεως.

Επίσης, χαρακτηριστική είναι και η διάκριση σε τέσσερα βασικά είδη στρατηγικών positioning, ανάλογα με την «έκταση της γραμμής» του προϊόντος, δηλαδή, τον αριθμό των προσφερόμενων υπηρεσιών και την προστιθέμενη αξία, η οποία ορίζεται ως το ποσό των επιπρόσθετων ωφελειών που είναι διατεθειμένος να πληρώσει ο πελάτης (Λυμπερόπουλος, 2004: 66). Οι τέσσερις στρατηγικές είναι χαρακτηριστικά οι “Mink”, “Mule”, “Horse” και “Lion”.

-Για τις τράπεζες με υψηλή προστιθέμενη αξία και μικρή γραμμή προϊόντος, προτείνεται μια στρατηγική positioning που δίνει έμφαση στην μοναδικότητα, στην υψηλή ποιότητα και στο προσωπικό ενδιαφέρον που είναι διατεθειμένος να πληρώσει ο πελάτης. Η συγκεκριμένη στρατηγική ονομάζεται “Mink” και προϋποθέτει ακριβή προβολή και υψηλά περιθώρια κέρδους.

-Για τις τράπεζες με μικρή γραμμή προϊόντος και χαμηλή προστιθέμενη αξία, προτείνεται η στρατηγική positioning που βασίζεται στο μαζικό μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ, στις χαμηλές τιμές και στα χαμηλά περιθώρια κέρδους. Η συγκεκριμένη στρατηγική ονομάζεται “Mule”.

-Για τις τράπεζες με μεγάλη γραμμή προϊόντος και χαμηλή προστιθέμενη αξία, προτείνεται μια στρατηγική positioning που δίνει έμφαση, τόσο στους συμφεροντικούς όρους, όσο και στα προτερήματα της συνεργασίας με μια τράπεζα που προσφέρει μεγάλο εύρος προϊόντων και υπηρεσιών. Η συγκεκριμένη στρατηγική ονομάζεται “Horse” και στηρίζεται στις οικονομίες κλίμακας, προσφέροντας παράλληλα χαμηλά περιθώρια κέρδους και παρέχοντας χαμηλή εξυπηρέτηση ή σε μεγάλο βαθμό και αυτοεξυπηρέτηση.

-Τέλος, για τις τράπεζες με μεγάλη γραμμή προϊόντων και υψηλή προστιθέμενη αξία, θεωρείται ότι πρέπει να ακολουθούν την στρατηγική ηγέτη της αγοράς. Η συγκεκριμένη τακτική ονομάζεται “Lion” και περιλαμβάνει εικόνα υψηλής ποιότητας, εξατομικευμένη εξυπηρέτηση, ακριβούς όρους συνεργασίας, μεγάλη προβολή και υψηλά περιθώρια κέρδους.

Είναι χαρακτηριστικά τα όσα αναφέρονται σε άρθρο σχετικά με το positioning και τους καθοριστικούς παράγοντες που καθορίζουν την προσφερόμενη ποιότητα (Hatice Camgoz Akdag, Mosad Zineldin, 2011, 446-457). Κατόπιν έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε 30 τραπεζικά ιδρύματα της Κων/πολης, μελετήθηκαν κρίσιμες μεταβλητές για την τοποθέτηση των τραπεζών όπως η ποιότητα υπηρεσιών, οι πιστωτικές πολιτικές, η τιμολόγηση, η προώθηση κ.ά. Ιδιαίτερη σημασία από τους

πελάτες, διαπιστώθηκε, ότι δίδεται στο πλαίσιο της τεχνολογίας, του εκπαιδευμένου προσωπικοί και των λειτουργικών διαδικασιών. Επισημάνθηκε ότι ο συνδυασμός υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και αποτελεσματικού delivery system είναι αυτός που θα έχει μακροπρόθεσμη αλλά και βραχυπρόθεσμη επίδραση στη διαμόρφωση του κατάλληλου positioning για τους χρηματοπιστωτικούς ομίλους.

→ Σφάλματα τοποθέτησης

Καθώς οι εταιρείες ισχυρίζονται όλο και περισσότερα για την μάρκα τους, κινδυνεύουν να προκαλέσουν δυσπιστία και απώλεια μια σαφούς τοποθέτησης. Κατά κανόνα, μια εταιρεία πρέπει να αποφεύγει τέσσερα βασικά σφάλματα τοποθέτησης (Kotler, Τόμος Α, 2000: 556-557) :

- **Ασαφής τοποθέτηση:** Μερικές εταιρείες ανακαλύπτουν ότι οι αγοραστές έχουν μια συγκεχυμένη άποψη για το brand τους κι οι αγοραστές δεν γνωρίζουν τίποτα ιδιαίτερο για αυτήν. Θεωρούν το brand σαν μια άλλη παρουσία σε μια αγορά με μεγάλο συνωστισμό. Σε ό,τι έχει να κάνει με τα τραπεζικά προϊόντα, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου οι πελάτες δεν αντιλαμβάνονται την τοποθέτηση τους στην αγορά, με αποτέλεσμα να μην στρέφονται σε αυτά.
- **Εμφατική τοποθέτηση:** Οι αγοραστές ενδέχεται να έχουν μια πολύ περιορισμένη εικόνα για το brand. Χαρακτηριστική περίπτωση στον τραπεζικό κλάδο αποτελεί η εμφατική τοποθέτηση, η οποία έχει ως αφετηρία χαρακτηριστικά τον αναποτελεσματικό σχεδιασμό της προβολής του τραπεζικού προϊόντος.
- **Συγκεχυμένη τοποθέτηση:** Οι αγοραστές ενδέχεται να έχουν μια ασαφή εικόνα για το brand, που οφείλεται στο γεγονός ότι η εταιρεία ισχυρίζεται πολλά ή αλλάζει πολύ συχνά την τοποθέτηση της μάρκας.
- **Αμφίβολη τοποθέτηση:** Οι αγοραστές ενδεχομένως να δυσκολεύονται να πιστέψουν όσα ισχυρίζονται οι εταιρείες για το brand, λόγω των χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της τιμής του. Στον συγκεκριμένο παράγοντα αξίζει να επισημάνουμε ότι αρκετές τράπεζες, τόσο στον ελληνικό, όσο και στον ευρωπαϊκό χώρο, απέτυχαν να τοποθετηθούν με τον σωστό τρόπο, κυρίως μετά το ξέσπασμα διαφορών χρηματοπιστωτικών σκανδάλων. Η συνεπεία της συγκεκριμένης τακτικής ήταν η έλλειψη εμπιστοσύνης από την πλευρά των πελατών προς τις τράπεζες, σε ό,τι σχετιζόταν με νέα προϊόντα και υπηρεσίες.

Από όλα τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό ότι το πλεονέκτημα της επίλυσης του προβλήματος της τοποθέτησης, είναι ότι δίνει την δυνατότητα στην εταιρεία να επιλύσει

το πρόβλημα του μίγματος του μάρκετινγκ. Το μίγμα του μάρκετινγκ είναι ουσιαστικά η απόρροια των τακτικών λεπτομερειών της στρατηγικής της τοποθέτησης. Έτσι, μια επιχείρηση που υποστηρίζει μια «θέση υψηλής ποιότητας», γνωρίζει ότι πρέπει να προσφέρει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, να επιβάλλει υψηλή τιμή, να διανέμει μέσω υψηλής στάθμης αντιπροσώπων και να διαφημίζεται σε υψηλής ποιότητας μέσα. Αυτός είναι ο κυριότερος τρόπος για να δείξει μια συνεπή εικόνα υψηλής ποιότητας.

Για να διευκολυνθεί η απόφαση διατήρησης, ενίσχυσης ή αλλαγής της τοποθέτησης ενός προϊόντος στο μυαλό των αγοραστών χρησιμοποιείται η αναλυτική μέθοδος της αντιληπτικής χαρτογράφησης (perceptual mapping). Η συγκεκριμένη χαρτογράφηση πραγματοποιείται πάνω σε συγκεκριμένες διαστάσεις, που αποτελούν συνδυασμούς των προεξεχόντων χαρακτηριστικών (salient attributes) του προϊόντος και των ανταγωνιστικών του. Οι τοποθετήσεις των χρηματοπιστωτικών προϊόντων βρίσκονται φυσικά μετά από έρευνες αγοράς και τα προϊόντα τοποθετούνται στον αντιληπτικό χάρτη με βάση τον μέσο όρο των απαντήσεων, σε κάθε χαρακτηριστικό που βαθμολογείται στην έρευνα. Σε αυτόν σημειώνεται, τόσο η θέση κάθε κατηγορίας προϊόντων, όσο και η επιθυμητή θέση στο τέλος κάποιας χρονικής περιόδου, η οποία προκύπτει μετά από στρατηγικές αποφάσεις του management της εταιρείας. Κάποια από τα χαρακτηριστικά των τραπεζών, τα οποία θα μπορούσαν να αξιολογηθούν σε ενδεχόμενες έρευνες αγοράς θα ήταν η εξατομικευμένη εξυπηρέτηση, το μεγάλο δίκτυο καταστημάτων, το φιλικό προσωπικό, οι κτιριακές εγκαταστάσεις, το φιλικό περιβάλλον κ.λπ. (Λυμπερόπουλος, 2004: 67).

3.4 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΝΑΡΞΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Παράγοντες ικανοποίησης, διαστάσεις ποιότητας στις υπηρεσίες και αξία για την επιχείρηση

Σήμερα οι εταιρείες, και δη οι τράπεζες, αντιμετωπίζουν τον πιο σκληρό ανταγωνισμό από κάθε άλλη εποχή. Όπως έχει υποστηριχθεί και σε άλλο σημείο της εργασίας οι εταιρείες μπορούν να αντιμετωπίσουν τους ανταγωνιστές τους, αν και εφόσον είναι σε θέση να αλλάξουν τη φιλοσοφία τους από το προϊόν και τις πωλήσεις προς στο μάρκετινγκ. Η απάντηση για το πώς οι εταιρείες μπορούν να ενεργήσουν, προκειμένου να κερδίσουν πελάτες, βρίσκεται χαρακτηριστικά στην καλύτερη κάλυψη και ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Μόνο εκείνες οι εταιρείες, που έχουν ως επίκεντρο τον

πελάτη, έχουν την πείρα να αποκτήσουν πελάτες κι όχι απλώς να δημιουργούν προϊόντα ή υπηρεσίες (Kotler, Τόμος Α, 2000: 102).

Οι λόγοι για τους οποίους η διατήρηση πελατών έχει μπει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων, αλλά και πιο εξειδικευμένα των τραπεζών είναι οι εξής (Λυμπερόπουλος, 2004: 72-73) :

α) Η έλλειψη σημαντικών συγκριτικών πλεονεκτημάτων των προϊόντων ή των υπηρεσιών μεταξύ τους.

β) Η απελευθέρωση των αγορών και η ένταση του ανταγωνισμού.

γ) Η ελαχιστοποίηση των πλεονεκτημάτων των πληροφοριών μεταξύ των επιχειρήσεων λόγω μεγάλης διαθεσιμότητας τους.

δ) Η δυσανάλογη αύξηση των εξόδων προβολής και προώθησης.

ε) Το κόστος διατήρησης των παλαιών πελατών που είναι πολύ χαμηλότερο από το κόστος προσέλκυσης νέων.

στ) Οι επιχειρήσεις, με υψηλούς δείκτες ικανοποίησης για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους, γίνονται πιο ανθεκτικές στις προσπάθειες των ανταγωνιστών τους να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους, αποσπώντας ταυτόχρονα μέρος του δικού τους.

Συχνά συνδέεται η αύξηση του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη με την αύξηση του μεριδίου αγοράς. Είναι, όμως, κατανοητό ότι η ανταγωνιστική ισχύς μιας επιχείρησης και των υπηρεσιών της δεν εξαρτάται μόνο από το βαθμό ικανοποίησης των πελατών της, αλλά κι από τις οργανωτικές της δομές, τις ενέργειες του ανταγωνισμού, την πορεία και τις τάσεις του κλάδου και τη γενικότερη οικονομική κατάσταση. Έτσι, συμπεραίνουμε ότι ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών μιας εταιρείας μπορεί να θεωρηθεί μια αναγκαία, αλλά όχι ικανή συνθήκη για την ανταγωνιστικότητα ή και για τη βιωσιμότητα της ίδιας της μονάδας.

Κάποιες ενδεικτικές διαστάσεις ικανοποίησης που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ως οδηγός για σχετικές έρευνες είναι οι εξής (Λυμπερόπουλος, 2004: 75) :

- Αξιοπιστία (συνέπεια και αξιοπιστία εξυπηρέτησης).
- Ανταπόκριση (διάθεση και ετοιμότητα για άμεση εξυπηρέτηση).
- Επάρκεια (ικανότητα και γνώσεις για εξυπηρέτηση).
- Πρόσβαση (ευκολία και ταχύτητα προσέγγισης-τηλεφωνική επαφή-χρόνος αναμονής-καταλληλόλητα ωραρίου-τοποθεσία καταστήματος).
- Ευγένεια (φιλικότητα, ευγένεια, κατανόηση και σεβασμός).

- Επικοινωνία (ενημέρωση σε κατανοητή γλωσσά, ακρόαση αναγκών, κατατοπιστικές εξηγήσεις).
- Εμπιστοσύνη (εμπιστοσύνη και τιμιότητα στις σχέσεις).
- Ασφάλεια (εξάλειψη κινδύνου ή αμφιβολίας στην εξυπηρέτηση).
- Κατανόηση (γνώση των αναγκών και απαιτήσεων και εξατομικευμένη εξυπηρέτηση).
- Εξυπηρέτηση (υλικά στοιχεία της εξυπηρέτησης, όπως ενημερωτικά φυλλάδια κ.λπ.).
- Προϊόν (πυρήνας προϊόντος, διευρυμένο προϊόν, ποιότητα).
- Τιμή (τιμολογιακή πολιτική, σχέση τιμής-απόδοσης).

Όπως παρατηρούμε, στις βασικές διαστάσεις ικανοποίησης των πελατών περιλαμβάνονται στοιχεία που σχετίζονται με το προϊόν (product), την προβολή (promotion), τις διαδικασίες (process) και τον ανθρώπινο παράγοντα (people) στον τομέα της παροχής υπηρεσιών. Γίνεται, αντιληπτό για άλλη μια φορά, πόσο σημαντική είναι διαρκής παρακολούθηση και αξιολόγηση των συγκεκριμένων παραμέτρων από τα επιτελεία marketing των τραπεζών. Ένας τραπεζικός όμιλος, ο οποίος δεν διαθέτει management με προσανατολισμό τη βελτίωση της ποιότητας των παραπάνω στοιχείων, διατρέχει σοβαρό κίνδυνο να μην εκμεταλλευτεί τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα, τα οποία θα τον διατηρήσουν σε ισχυρή θέση στον κλάδο. Η παρακολούθηση τους μπορεί να γίνει από επιτελεία, τα οποία είναι σε θέση να αναλύουν τόσο το εσωτερικό περιβάλλον της τράπεζας, όσο και το πολυμετάβλητο εξωτερικό της περιβάλλον, ενώ θα έχουν παράλληλα ένα αξιόπιστο στρατηγικό σχεδιασμό για την πορεία του ομίλου.

Και, βέβαια, κομβική είναι η στρατηγική σημασία της ποιότητας, οι βελτιώσεις της οποίας εκδηλώνονται τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον της τράπεζας, όσο και στο εσωτερικό της. Τις επιπτώσεις σε ό,τι αφορά την αγορά μπορεί και πρέπει να αξιοποιούν οι υπεύθυνοι για θέματα στρατηγικού σχεδιασμού και μάρκετινγκ. Οι επιπτώσεις μέσα στον χρηματοπιστωτικό όμιλο έχουν σχέση όχι μόνο με την μείωση του κόστους, αλλά κυρίως με τη δημιουργία ενός κλίματος που ουσιαστικά συμβάλλει στην καλύτερη επικοινωνία και συντονισμό των εργαζομένων, αλλά και στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που επιδρά θετικά στο πλαίσιο του εσωτερικού μάρκετινγκ.

Με σκοπό να βοηθηθούμε στην προσέγγιση της ποιότητας στις υπηρεσίες, θα μπορούσαμε επιπρόσθετα να αναλύσουμε και τις παρακάτω διαστάσεις της (Λυμπερόπουλος, 2004: 79):

α)Λειτουργική ποιότητα ή ποιότητα διαδικασιών. Η λειτουργική ποιότητα αναφέρεται στην ποιότητα των διαδικασιών στον πελάτη. Λόγω της ιδιότητας της αδιαιρετότητας των υπηρεσιών, αυτές παράγονται, διανέμονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα και η ποιότητα κρίνεται από τον ίδιο τον πελάτη κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Αφορά τα στοιχεία της διαδικασίας παροχής και την αλληλεπίδραση του υπαλλήλου με τον πελάτη κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας.

β)Ποιότητα προϊόντος. Η ποιότητα του προϊόντος αφορά τα τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αφού αυτό έχει παραχθεί. Το εύρος ανοχής για τον πελάτη είναι στην συγκεκριμένη περίπτωση μικρότερο από αυτό της λειτουργικής ποιότητας.

γ)Φυσική ποιότητα. Η φυσική ποιότητα αναφέρεται στην ποιότητα του περιβάλλοντος χώρου (physical evidence) και των υλικών στοιχείων της προσφοράς.

δ)Ποιότητα αλληλεπίδρασης. Η ποιότητα αλληλεπίδρασης αφορά την ποιότητα της αμφίδρομης επικοινωνίας, είτε αυτή είναι προφορική πρόσωπο με πρόσωπο, είτε τηλεφωνική, είτε γραπτή, είτε ηλεκτρονική.

ε)Ποιότητα του οργανισμού. Η ποιότητα του οργανισμού αφορά τη γενική εικόνα για την προσφερόμενη από την εταιρεία ποιότητα σε όλες τις παραπάνω διαστάσεις της.

Σε συνέχεια των εμπειρικών αναλύσεων που πραγματοποιηθήκαν σχετικά με τους πέντε παράγοντες ποιότητας, διατυπώθηκε το ερωτηματολόγιο SERVQUAL, το οποίο περιέχει 22 ζευγάρια ερωτήσεων τύπου Likert για την μέτρηση των προσδοκιών και του αντιλαμβανόμενου επιπέδου της παρεχόμενης υπηρεσίας (Λυμπερόπουλος, 2004: 82-85). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο μπορεί να εφαρμοσθεί για να προσδιορισθεί η σχετική σημασία και βαρύτητα κάθε παράγοντα και να χρησιμοποιείται περιοδικά έτσι ώστε να διαπιστώνονται οι τάσεις στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Επίσης, μπορεί να χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με έρευνες προσωπικού, έτσι ώστε να προσδιορισθούν τα διοικητικά και οργανωτικά εμπόδια για καλύτερη ποιότητα.

Οι παράγοντες ποιότητας αφορούν τόσο την προσδοκώμενη υπηρεσία (αντίληψη του πελάτη για το είδος, την ποσότητα και την ποιότητα της υπηρεσίας που θα του προσφερθεί), όσο και την πραγματική υπηρεσία η οποία του προσφέρθηκε. Η ποιότητα της υπηρεσίας είναι συνάρτηση του μεγέθους της απόκλισης που υπάρχει μεταξύ προσδοκώμενης και πραγματικής υπηρεσίας και είναι αποτέλεσμα των εξής αποκλίσεων:

- **Απόκλιση 1:** Προσδοκίες του πελάτη-αντιλήψεις της διοίκησης για αυτές.
Η απόκλιση αυτή οφείλεται σε ελλείψεις ποιοτικών ή ποσοτικών ερευνών αγοράς ή σε ανεπαρκή αξιοποίησή τους ή σε πληροφορίες στελεχών που δεν φθάνουν

ή δεν γίνονται αποδεκτές από τη διοίκηση (λόγω πολλών ιεραρχικών επιπέδων που μεσολαβούν).

- **Απόκλιση 2:** Αντιλήψεις της διοίκησης για τις προσδοκίες του πελάτη-προδιαγραφές παροχής της υπηρεσίας.

Η απόκλιση αυτή προέρχεται από την αδυναμία διατύπωσης των σωστών προδιαγραφών που αντιστοιχούν στις αντιλήψεις της διοίκησης για τις προσδοκίες του πελάτη και στην έλλειψη της προσήλωσης της προς την ποιότητα.

- **Απόκλιση 3:** Προδιαγραφές παροχής της υπηρεσίας-πραγματική υπηρεσία.

Η συγκεκριμένη απόκλιση οφείλεται στην ανεπαρκή στελέχωση, δηλαδή έλλειψη επαρκούς και κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού, που κατά τις «στιγμές της αλήθειας» είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στις προδιαγραφές ποιότητας, σε αδυναμία εξομάλυνσης υπερβολικής ζήτησης, καθώς και σε αδυναμίες δομών, διαδικασιών και μεθόδων.

- **Απόκλιση 4:** Πραγματική υπηρεσία-προβαλλόμενη υπηρεσία.

Η συγκεκριμένη απόκλιση οφείλεται στη δημιουργία, μέσω της διαφήμισης ή του αμέσου μάρκετινγκ, υπερβολικών προσδοκιών σε σχέση με αυτά που είναι πράγματι σε θέση να προσφέρει η επιχείρηση.

- **Απόκλιση 5:** Προσδοκίες πελάτη-πραγματική υπηρεσία.

Ο συνδυασμός των τεσσάρων αποκλίσεων οδηγεί στην πέμπτη απόκλιση.

Επιπρόσθετα, ένα άλλο χαρακτηριστικό μοντέλο είναι το SERPERF, το οποίο χαρακτηριστικά ισχυρίζεται ότι η στάση που έχει ο πελάτης για μια υπηρεσία είναι αρχικά συνάρτηση των προσδοκιών του (Λυμπερόπουλος, 2004: 85). Στη συνέχεια όμως, αφού κάνει χρήση για πρώτη φορά μιας υπηρεσίας, η παρούσα στάση του γίνεται συνάρτηση της προηγούμενης και του επιπέδου ικανοποίησης που βιώνει με τη χρήση της παρούσας υπηρεσίας, επιβεβαιώνοντας ή διαψεύδοντας τις προσδοκίες του. Οι τροποποιήσεις των αντιλήψεων του για την ποιότητα διαφοροποιούν τις προθέσεις του για μελλοντική επαναγορά της υπηρεσίας. Έτσι, η ποιότητα μετριέται, όχι με βάση τη διάψευση των προσδοκιών, αλλά μόνο με την απόδοση της υπηρεσίας (η οποία αποτελεί συνάρτηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών), σε τέσσερις κλάδους παροχής υπηρεσιών. Επίσης, ένας άλλος ισχυρισμός του μοντέλου, που θα πρέπει να τονιστεί, είναι ότι οι πελάτες δεν αγοράζουν πάντα τα προϊόντα με την υψηλότερη ποιότητα, αλλά παράγοντες όπως η άνεση, η τιμή και η διαθεσιμότητα αυξάνουν την ικανοποίηση, χωρίς να αποτελούν στοιχεία της ποιότητας της υπηρεσίας.

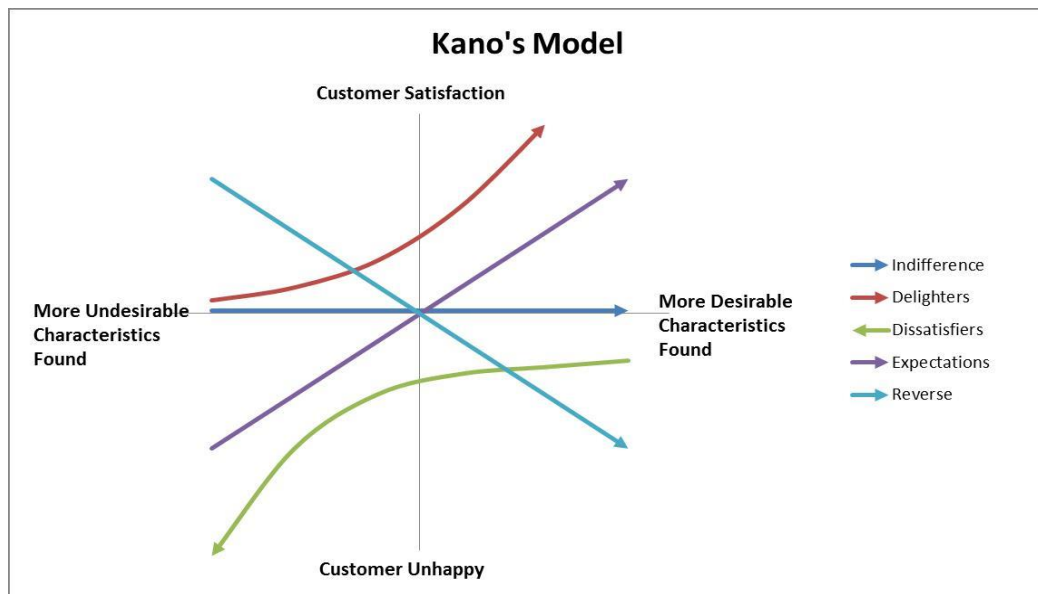
Τέλος, ένα αρκετά γνωστό μοντέλο σχετικά με την ποιότητα είναι και αυτό του Kano. Το μοντέλο του Kano υποστηρίζει ότι η ποιότητα έχει τρία επίπεδα (Λυμπερόπουλος, 2004: 87-89):

A) Την αναμενόμενη ποιότητα, η οποία περιλαμβάνει τα βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, τα οποία αξιολογούνται από του πελάτες ως σημαντικά και αναμένεται ότι πρέπει οπωσδήποτε να διαθέτει. Να επισημανθεί ότι η υψηλή απόδοση σε αυτά δεν σημαίνει ικανοποίηση, ενώ η χαμηλή απόδοση δημιουργεί δυσαρέσκεια.

B) Την επιθυμητή ποιότητα, η οποία αντιστοιχεί ουσιαστικά στις βασικές ανάγκες και επιθυμίες των πελατών. Η ικανοποίηση αυξάνει αναλογικά με την απόδοση των επιμέρους χαρακτηριστικών του προϊόντος.

Γ) Την ελκυστική ποιότητα που περιλαμβάνει τα δελεαστικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, τα οποία οι πελάτες δεν περιμένουν ότι θα διαθέτει. Οι υψηλές αποδόσεις σε αυτά συνεπάγονται μεγάλη ικανοποίηση, ενώ χαρακτηριστικά οι χαμηλές αποδόσεις δεν δημιουργούν δυσαρέσκεια.

Σχήμα 11. Kano Model



Πηγή: <https://statisticalprocessqualityengineering.wordpress.com/tag/kano-model/>

Στις τραπεζικές υπηρεσίες θα μπορούσαμε, σύμφωνα με την λογική του Kano, να συμπεριλάβουμε στους παράγοντες που αποτελούν την αναμενόμενη ποιότητα (αναμενόμενες αυτόνομες απαιτήσεις πελατών) εκείνα τα βασικά χαρακτηριστικά που ανήκουν στο πυρήνα του τραπεζικού προϊόντος, όπως π.χ. τα είδη των καταθέσεων και

των δανείων με τις διαβαθμίσεις των ποσών και των επιτοκίων και τους όρους συνεργασίας.

Στους παράγοντες που αποτελούν την επιθυμητή ποιότητα (αναμενόμενες και προβλεπόμενες ρητές απαιτήσεις πελατών) θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν χαρακτηριστικά του πραγματικού προϊόντος κάθε τραπεζικού ιδρύματος, όπως π.χ. ταχύτητα εξυπηρέτησης, συμπεριφορά προσωπικού, ενδιαφέρον για τον πελάτη, σύγχρονο περιβάλλον, συνεπεία στις υποσχέσεις κ.λπ.

Στους παράγοντες που αποτελούν την ελκυστική ποιότητα (μη αναμενόμενα χαρακτηριστικά ενός είδους) και αντιστοιχούν στο διευρυμένο προϊόν θα μπορούσαμε να συμπεριλάβουμε τις εξατομικευμένες συμβουλές για την αποδοτικότερη διαχείριση των χρημάτων, το e-banking, το phone banking ή και το mobile banking.

Από όλα τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι οι διοικήσεις των τραπεζικών ιδρυμάτων θα πρέπει, εκτός μια προφανούς περιοδικής εξέτασης των αιτιών των μεταβολών του κύκλου εργασιών και των κερδών, να εμβαθύνουν στον προσδιορισμό της σχέσης μεταξύ ικανοποίησης του πελάτη, αγοραστικής προσήλωσης και αξίας του ομίλου. Πρέπει, δηλαδή, να διαμορφώνουν στρατηγικές που θα αποσκοπούν στην αγοραστική προσήλωση, σε σταυροειδείς πωλήσεις (cross selling), στη θετική φήμη και στη μειωμένη ευαισθησία στις τιμές, προσδιορίζοντας έτσι τις σχετικές επιπτώσεις στις ταμειακές ροές (cash flow) της τράπεζας.

Επίσης, βασικό μέλημα των διοικήσεων των τραπεζών είναι να φροντίζουν ώστε οι διαστάσεις της ποιότητας στις διαδικασίες να προσφέρονται από υπαλλήλους εκπαιδευμένους, οι οποίοι εκτός από την ευγένεια και την προσοχή που πρέπει να δείχνουν στον πελάτη, να είναι ειδικοί στον τομέα τους και να μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες του. Πέρα από αυτό, ιδιαίτερα σημαντική θεωρείται και η δημιουργία προϋποθέσεων ομαδικής συνεργασίας των υπαλλήλων προς ένα κοινό σκοπό, καθώς και η ενθάρρυνση όλων των στελεχών να έχουν αρμοδιότητα και ευθύνη επίτευξης των στόχων της επιχείρησης.

Σε ένα κλάδο, όπως είναι ο τραπεζικός, με οξύτατο ανταγωνισμό η αύξηση του ποσοστού των επαναλαμβανόμενων πωλήσεων στο σύνολο των πωλήσεων, αλλά κι η δυνατότητα για σταυροειδείς πωλήσεις σε διάφορα προϊόντα του ομίλου, αναδεικνύονται παράγοντες επιτυχημένης πορείας. Βέβαια, ας μην παραβλέπουμε και την τεράστια σημασία της θετικής φήμης με τη διαφήμιση από στόμα σε στόμα (word of mouth), που

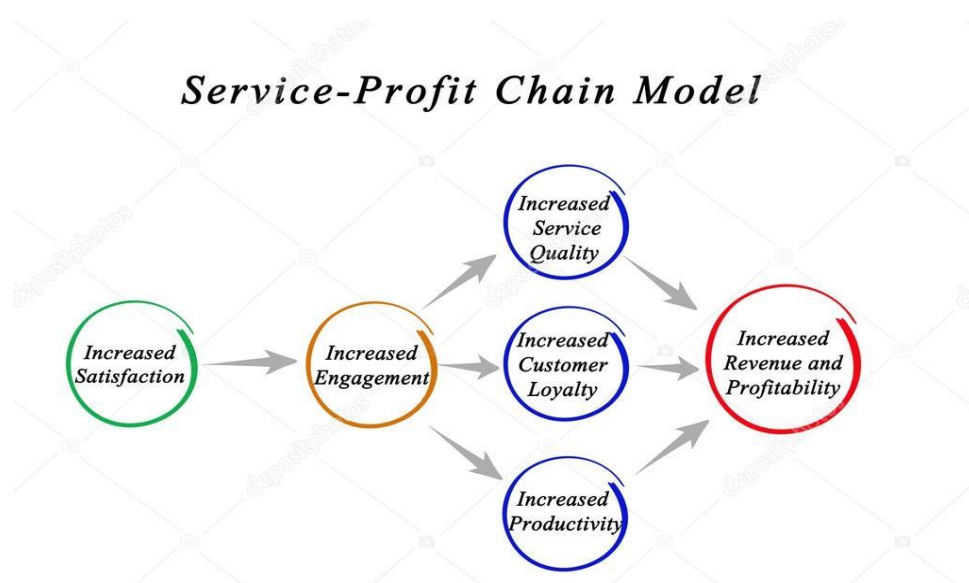
αποτελεί «εργαλείο» στην προσπάθεια των τραπεζών να προσελκύσουν νέους πελάτες ή να διατηρήσουν τους ήδη υπάρχοντες.

Οι παραπάνω επιδράσεις της ικανοποίησης επιφέρουν (Λυμπερόπουλος, 2004: 92) :

- Χαμηλότερα κόστη απόκτησης νέων πελατών, εξαιτίας της ταχύτερης απορρόφησης των νέων προϊόντων της τράπεζας, της μεγαλύτερης πελατειακής βάσης και της επίδρασης της διαφήμισης από στόμα σε στόμα.
- Σταθερότερη πελατειακή βάση, στοιχείο πολύ σημαντικό για το προγραμματισμό των λειτουργιών του management της τράπεζας.
- Δυνατότητα διαφοροποίησης τιμών, στοιχείο με ιδιαίτερη βαρύτητα, ειδικά σε περιόδους όπου οι διοικήσεις καλούνται να λάβουν αποφάσεις σε ασταθή οικονομικά περιβάλλοντα.
- Μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων, που αποτελεί μία από τους βασικές προϋποθέσεις για την κερδοφορία και την βιώσιμη ανάπτυξη του ομίλου.
- Ταχύτερη διείσδυση σε νέες αγορές, σημαντικό στοιχείο όσον αφορά τις στρατηγικές επιλογές της διοίκησης τόσο σε βραχυπρόθεσμο, όσο και σε μακροπρόθεσμο επίπεδο.

Είναι εμφανές ότι το τελικό αποτέλεσμα όλων των παραπάνω παραγόντων είναι η άνοδος και η επιτάχυνση των ταμειακών εισροών, η μείωση των ταμειακών εκροών, η μείωση της αστάθειας του cash flow και η αύξηση της υπολειμματικής αξίας της τράπεζας (λόγω της θετικής φήμης), που οδηγούν στη συνολική αύξηση της αξίας της.

Σχήμα 12. Service-Profit Chain Model



Πηγή: <https://depositphotos.com/128598662/stock-photo-service-profit-chain-model.html>

Επιπρόσθετα, ιδιαίτερης βαρύτητας είναι και η λογική της αλυσίδας του κέρδους στις υπηρεσίες, η οποία περιγράφεται ως εξής (Λυμπερόπουλος, 2004: 108) :

- Το κέρδος και η ανάπτυξη τονώνονται πρωταρχικά από την αγοραστική προσήλωση.
- Η αγοραστική προσήλωση είναι άμεσο αποτέλεσμα της ικανοποίησης του πελάτη.
- Η προσήλωση του πελάτη επηρεάζεται από την αξία των προσφερόμενων υπηρεσιών στους πελάτες.
- Η αξία δημιουργείται από ικανοποιημένους, πιστούς και παραγωγικούς υπαλλήλους.
- Η ικανοποίηση των υπαλλήλων είναι αποτέλεσμα των υποστηρικτικών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και των πολιτικών, που δίνουν την δυνατότητα στους υπαλλήλους να προσφέρουν αποτελέσματα στους πελάτες τους.

Γίνεται σαφές, ότι με την αύξηση του ανταγωνισμού σε νέα προϊόντα και δίκτυα διανομής, οι τράπεζες έχουν επιδοθεί σε ένα συνεχή αγώνα, μέσω της αύξησης της λειτουργικής αποτελεσματικότητας και βελτίωσης της εικόνας της προσφερόμενης ποιότητας στα μάτια των πελατών τους.

Είναι σημαντικά κάποια από τα συμπεράσματα που διατυπώνονται σε άρθρο σχετικά με την αλυσίδα κέρδους στις υπηρεσίες (Pichate Benjarongrat, Mark Neal, 2017, 432-452). Κατόπιν έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε μικρή τράπεζα λιανικής στην Ταιβάν, μεταξύ των άλλων επισημάνθηκε ότι υφίσταται ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ στις ευγένειας (courtesy) και του εσωτερικού branding (internal branding) με την ικανοποίηση του πελάτη. Σχετικά δε με το εσωτερικό branding, τονίστηκε ότι οι υπάλληλοι με την στάση στις και στις ενέργειές στις αντικατοπτρίζουν στις αξίες του χρηματοπιστωτικού ομίλου, γεγονός που εκλαμβάνεται με ιδιαίτερο τρόπο από στις πελάτες. Αναφέρεται, στις, ότι το εσωτερικό branding προϋποθέτει υιοθέτηση των βασικών αξιών στις εταιρίας και ενσωμάτωσή στις, τόσο στις εσωτερικές διαδικασίες, όσο και στην αλληλεπίδραση με τον πελάτη.

3.5 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), γνωστή επίσης ως TQM (Total Quality Management) είναι ένας σχετικά νέος τρόπος διοίκησης, δηλαδή μια νέα προσέγγιση γη οποία συμβάλλει στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης και ακολούθως στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Αυτό ισχύει τόσο για τις επιχειρήσεις στον ιδιωτικό τομέα, όσο και για τους οργανισμούς στον ευρύτερο δημόσιο τομέα.

Ως βασικό προσανατολισμό η διοίκηση ολικής ποιότητας έχει την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Η έννοια του πελάτη είναι διευρυμένη, ώστε να καλύπτει και τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης. Οι «εξωτερικοί πελάτες» είναι οι τελικοί καταναλωτές και χρήστες των προϊόντων και υπηρεσιών. Οι «εσωτερικοί πελάτες» είναι τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι, οι οποίοι άμεσα ή έμμεσα συμβάλλουν στη δημιουργία των προϊόντων και επηρεάζουν την προσφερόμενη ποιότητα μέσα στην επιχείρηση (Δερβιτσιώτης, 2005: 43).

Λόγοι για την υιοθέτηση της διοίκησης ολικής ποιότητας (ΔΟΠ)

Η διοίκηση μπορεί να οδηγηθεί στην αξιολόγηση και υιοθέτηση της ΔΟΠ, όταν συντρέχουν ένας ή περισσότεροι από τους ακόλουθους λόγους (Δερβιτσιώτης, 2005: 43-44) :

α) Η ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης σε μια έντονα ανταγωνιστική και κορεσμένη διεθνή αγορά.

β) Η αδυναμία άλλων γνωστών συμβατικών προσεγγίσεων για τη διασφάλιση της ποιότητας.

γ) Η αναποτελεσματικότητα «μηχανιστικών διαδικασιών», όπως π.χ. οι χάρτες ελέγχου ποιότητας, χωρίς την απαραίτητη διοικητική υποδομή για τη βελτίωσή της.

Χωρίς τη σωστή εστίαση της συνολικής προσπάθειας στον ανθρώπινο παράγοντα, καθώς επίσης και στις διαδικασίες προσφοράς και υποστήριξης, είναι αδύνατον για τις επιχειρήσεις να πετύχουν σημαντικά μακροπρόθεσμα οφέλη, σε ένα εργασιακό κλίμα που οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι εξαναγκάζονται να ακολουθούν μηχανικά διαδικασίες που έχουν προαποφασιστεί. Είναι αναγκαίο να τονιστεί ότι η πρωτοβουλία του *upper management* σε μια επιχείρηση να εφαρμόσει ένα νέο τρόπο μανάτζμεντ, όπως η ΔΟΠ, έχει νόημα μόνο εφόσον αυτή επιθυμεί βελτιώσεις για επιβίωση και ανταγωνιστικότητα με μακροπρόθεσμο προσανατολισμό.

Επίσης, από τους λόγους υιοθέτησης της φιλοσοφίας της ΔΟΠ φανερώνεται και η σπουδαιότητα της για τους τραπεζικούς ομίλους. Οι λέξεις κλειδιά είναι η αντιμετώπιση του οξυμμένου ανταγωνισμού στον κλάδο και το πέρασμα σε μια νέα μέθοδο μανάτζμεντ που δίνει μακροχρόνια προοπτική στην λειτουργία της εταιρίας. Τα επιτελεία των τραπεζών οφείλουν να λάβουν υπόψη τους αυτούς τους κρίσιμους παράγοντες και να χαράξουν τις στρατηγικές τους κινήσεις αναλόγως.

Γενικές αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας (ΔΟΠ)

Η αποτελεσματική εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας στηρίζεται στην αποδοχή και τήρηση ορισμένων αρχών στη διοίκηση των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης (Δερβιτσιώτης, 2005: 44-48) :

Αρχή 1^η: Υποστήριξη και ενεργός συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης, με πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της.

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων λειτουργεί σήμερα με βάση τα χαρακτηριστικά του συμβατικού μάνατζμεντ. Με λίγες εξαιρέσεις, η διοίκηση σήμερα εστιάζει στη διαχείριση του κόστους, ενώ η ποιότητα έπεται σε σημασία. Η παραπάνω προσέγγιση απορρέει από μια αντίληψη για την ανάγκη βραχυπρόθεσμων κερδών. Αυτό ουσιαστικά ωθεί τη διοίκηση να υποχωρεί σε διάφορες πιέσεις εις βάρος της ποιότητας, επιτρέποντας έτσι ένα σημαντικό ποσοστό λαθών στη διαδικασία προσφοράς υπηρεσιών. Μακροχρόνια, η αντίληψη αυτή έχει ως αποτέλεσμα τη χαμηλή ποιότητα των υπηρεσιών, την μη ικανοποίηση των πελατών και ως επακόλουθο τη συρρίκνωση του μεριδίου αγοράς. Με την νέα προσέγγιση του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας υιοθετείται η πολυσήμαντη αρχή ότι η ποιότητα θα πρέπει να έχει την πρώτη προτεραιότητα, έτσι ώστε να παρατηρείται μείωση του κόστους και περιορισμός των προβλημάτων τόσο στην φάση της εξυπηρέτησης των πελατών, όσο και στις υποστηρικτικές σε αυτήν διαδικασίες.

Στην σύγχρονη τραπεζική πραγματικότητα, όλοι οι όμιλοι προβάλλουν ως βασική τους αποστολή της παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους πελάτες τους. Αυτό, πέρα από όραμά τους ή κεντρικό μήνυμα προώθησης σε διαφημιστικές εκστρατείες, αποτελεί την βασική αντίληψη πάνω στην οποία δομούν την εκτέλεση των δραστηριοτήτων τους.

Αρχή 2^η: Εστίαση σε ανάγκες και προσδοκίες πελατών και εργαζομένων.

Είναι γενικά αντιληπτό ότι η κύρια αιτία κακής ποιότητας είναι η άγνοια ή περιφρόνηση των αναγκών του πελάτη. Είναι ευνόητο ότι για να είναι σε θέση μια επιχείρηση να ικανοποιήσει κάθε φορά τις απαιτήσεις του εκάστοτε πελάτη πρέπει να γνωρίζει ποιοι είναι οι πελάτες της, ποιες είναι οι ανάγκες τους και βεβαίως ποιες είναι οι προσδοκίες τους από την επιλογή της υπηρεσίας που προσφέρουν.

Κατά το σχεδιασμό της ποιότητας των υπηρεσιών και του τρόπου εξυπηρέτησης, είναι απαραίτητο οι υπεύθυνοι να διεξάγουν τις απαραίτητες έρευνες, οι οποίες θα δώσουν απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα και θα καθορίσουν τον τρόπο με τον οποίο θα ληφθούν κρίσιμες αποφάσεις σχετικά με το marketing mix και τον περαιτέρω σχεδιασμό.

Όταν η εστίαση στις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη γίνει κατανοητή, όχι μόνο για τους εξωτερικούς πελάτες, αλλά και για τους εσωτερικούς, τότε η εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να αξιοποιήσει κάθε ευκαιρία για τη βελτίωση της ποιότητας. Αυτό μπορεί να γίνει όταν ο κάθε εργαζόμενος σε οποιαδήποτε θέση βλέπει τον εργαζόμενο στην επόμενη θέση ως «πελάτη», του οποίου τις ανάγκες θα πρέπει να καλύψει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η συγκεκριμένη συνθήκη θα πρέπει να ισχύσει τόσο για τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων του, όπως επίσης και μεταξύ του ενός τμήματος της επιχείρησης με τα άλλα, π.χ. μεταξύ του τμήματος μάρκετινγκ και του τμήματος ελέγχου.

Αρχή 3^η: Έμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις.

Η έμφαση στην πρόληψη αναγκάζει τους managers να καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια στην καλή σχεδίαση του προϊόντος, ώστε τα χαρακτηριστικά του να καλύπτουν αποτελεσματικά τις ανάγκες του πελάτη. Εξίσου σημαντική είναι και η σωστή σχεδίαση της διαδικασίας της προσφοράς υπηρεσιών, ώστε να μην δημιουργούνται προβλήματα.

Οι επιθυμητές βελτιώσεις από την επίλυση σύνθετων προβλημάτων γίνονται πιο εύκολα εφικτές, όταν αυτά αντιμετωπίζονται με μικτές ομάδες από διαφορετικές διευθύνσεις. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της υπόθεσης είναι, το ότι σε μια τράπεζα που αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα με εφαρμογές του e-banking, θα πρέπει να αναμιχθούν στελέχη από τμήματα που σχετίζονται με τις τεχνολογικές εφαρμογές, με το μάρκετινγκ αλλά και υπεύθυνοι των καταστημάτων που γίνονται αποδέκτες των παραπόνων. Κατά αυτόν τον τρόπο υπάρχει συντονισμός των διαφορετικών λειτουργιών της τράπεζας, χωρίς να υπάρχουν προβλήματα επικοινωνίας, τα οποία αυξάνουν το κόστος και κυρίως δημιουργούν δυσaréσκεια στον πελάτη.

Αρχή 4^η: Συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων.

Η παραδοσιακή αντιμετώπιση της ποιότητας χωρίς ή με περιορισμένη συμμετοχή των εργαζομένων μετακινεί ουσιαστικά την ευθύνη οργανωτικά σε ένα εξειδικευμένο τμήμα ελέγχου ποιότητας και χρονικά σε διαφορετική περίοδο από αυτή της προσφοράς της υπηρεσίας. Η συγκεκριμένη προσέγγιση λειτουργεί αρνητικά για δυο λόγους. Πρώτον, εφησυχάζει τους εργαζόμενους ότι τυχόν προβλήματα με την ποιότητα θα γίνονται αντιληπτά από τους ειδικούς και υπευθύνους. Δεύτερον, η χρονική καθυστέρηση από τη στιγμή που εμφανίζεται ένα πρόβλημα, κατά την διαδικασία προσφοράς της υπηρεσίας μέχρι τον εντοπισμό του, καθιστά δύσκολη τη διάγνωση των αιτιών που το προκάλεσαν. Οι υπάλληλοι των τραπεζών οφείλουν να λειτουργούν στην επαγγελματική τους καθημερινότητα με διαδικασίες, που θέτουν ως βάση την ποιοτική εξυπηρέτηση του

πελάτη και τη διασφάλιση των αρχών του ομίλου που βρίσκονται. Η διοίκηση των τραπεζών, από την πλευρά της, παρέχει σημαντικές πληροφορίες σχετικά με την φιλοσοφία της ολικής ποιότητας, μέσα από ενημερωτικά εγχειρίδια, σεμινάρια και ειδικές διαδικτυακές πλατφόρμες μελέτης περιπτώσεων (case studies). Πέρα από αυτό, οι υπάλληλοι αξιολογούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα για την απόδοση τους σε κρίσιμους τομείς που σχετίζονται με την ποιότητα, όπως π.χ. περιπτώσεις εξυπηρέτησης πελατών ή ασφάλειας σε διαδικασίες ελέγχου.

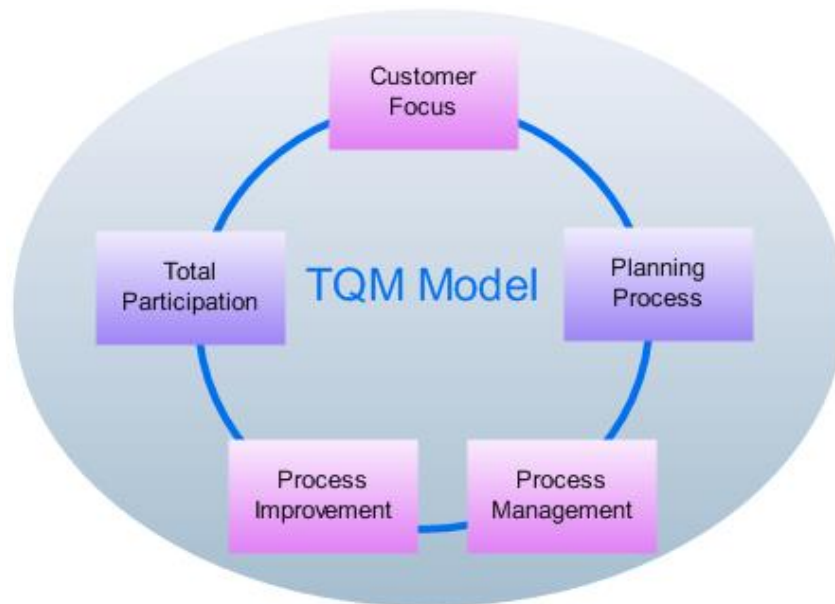
Αρχή 5^η: Λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά στοιχεία.

Η συλλογή και ανάλυση στοιχείων είναι βασική προϋπόθεση για τον προσδιορισμό του εκάστοτε προβλήματος και την σωστή προσέγγιση των αιτιών του καθώς και για την λήψη αποφάσεων, οι οποίες σχετίζονται με τις ενδεδειγμένες ενέργειες για την επίλυση του, όταν κι όπου χρειάζεται.

Η άσκηση του μάνατζμεντ που στηρίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία και γεγονότα απαιτεί συστηματική και συνεχή εκπαίδευση η οποία:

- Πρέπει να αρχίζει από τα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης.
- Πρέπει να μην αντιδρά υπερβολικά σε μεμονωμένα συμβάντα, αλλά να στηρίζεται σε γενικότερα χαρακτηριστικά και τάσεις.
- Πρέπει να δέχεται τα αρνητικά ευρήματα μιας ανάλυσης ως ευκαιρίες για εξουδετέρωση προβλημάτων.

Σχήμα 13. TQM Model



Πηγή: <https://www.indiamart.com/proddetail/tqm-model-services-11015426248.html>

Γίνεται κατανοητό, από τα παραπάνω στοιχεία ότι η αξιολόγηση της ποιότητας στα πλαίσια ενός τραπεζικού ομίλου, κάθε άλλο παρά τυχαία διαδικασία είναι. Είναι, έτσι, επιτακτική η ανάγκη της καθημερινής παρακολούθησης κρίσιμων ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων, τα οποία ερμηνεύουν βασικούς παράγοντες ποιότητας. Η παρατήρηση π.χ. μιας μεμονωμένης κακής εξυπηρέτησης πελάτη μπορεί να μην αποτελέσει το έναυσμα για κάποιο περαιτέρω έλεγχο. Ωστόσο, ένα πρόβλημα στις διαδικασίες το οποίο εμφανίζει αυξημένη συχνότητα, επισημαίνεται καταρχήν από τους αρμόδιους μηχανισμούς ελέγχου κι εν συνεχεία παρακολουθείται, με σκοπό να καταλήξουν στην επίλυσή του. Είναι σαφές, ότι η ταχύτητα επίλυσης του οποιοδήποτε ζητήματος λειτουργεί υπέρ της τράπεζας, καθώς απαλείφεται μεν ο κίνδυνος διόγκωσης του προβλήματος, αλλά και εξυπηρετείται δε ο πελάτης με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Αντικειμενικοί σκοποί της διοίκησης ολικής ποιότητας

Η πρωτοβουλία για την εφαρμογή της ΔΟΠ στηρίζεται στην πεποίθηση ότι με τον νέο τρόπο μανάτζμεντ η επιχείρηση θα είναι σε θέση να γίνει πιο αποτελεσματική στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Οι αντικειμενικοί σκοποί που εξυπηρετούνται με την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι οι ακόλουθοι (Δερβιτσιώτης, 2005: 48-50) :

- Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη.

Σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η επιβίωση κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα της να αναπτύξει και να διατηρήσει ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς. Η ικανότητα για την προσέλκυση και ιδιαίτερα την διατήρηση των πελατών εξαρτάται καθοριστικά από την ποιότητα του συνδυασμού «προϊόν-εξυπηρέτηση».

Για την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών τους, οι τράπεζες θα πρέπει να επιδιώκουν συστηματικές βελτιώσεις, όχι μόνο στα χαρακτηριστικά του προϊόντος, αλλά και στον τρόπο εξυπηρέτησης τους μετά την πώλησή του. Και, βέβαια, όσο οι ανταγωνίστριες τράπεζες βελτιώνουν την ποιότητα των δικών τους προϊόντων προσφέροντας στην αγορά πιο ελκυστικές επιλογές, τόσο πιο επιτακτική γίνεται η ανάγκη για συνεχείς βελτιώσεις της ποιότητας του προϊόντος και της εξυπηρέτησης του. Κι ας μην μας διαφεύγει ότι ο σημερινός τραπεζικός πελάτης έχει υψηλότερο βιοτικό και μορφωτικό επίπεδο, από ό,τι στο παρελθόν, και επομένως είναι πιο απαιτητικός σε θέματα ποιότητας.

- Η διασφάλιση μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας.

Αν θεωρήσουμε ότι η ποιότητα του τελικού προϊόντος είναι αποτέλεσμα της ποιότητας εργασίας σε όλα τα στάδια παραγωγής του, τότε οι προσπάθειες για βελτίωση της, κάνοντας τα πράγματα σωστά από την πρώτη στιγμή, έχουν σαν παράλληλο αποτέλεσμα την μείωση του κόστους. Αυτό συμβαίνει λόγω κυρίως της αύξησης της παραγωγικότητας από την μείωση των περιττών διαδικασιών και της αποφυγής κόστους των διορθωτικών ενεργειών στις περιπτώσεις σοβαρών παραπόνων. Εξάλλου, η παράλληλη αύξηση των πωλήσεων και των μεριδίων αγοράς με την μείωση του κόστους οδηγεί στην αύξηση της αποδοτικότητας.

- Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες και ευελιξία στις αναγκαίες προσαρμογές.

Ένας τραπεζικός όμιλος με την εφαρμογή των πρωτοποριακών μεθόδων της ΔΟΠ είναι σε θέση να προβεί σε αλλαγές προϊόντων και διαδικασιών, όταν κρίνει ότι έτσι εξυπηρετούνται καλύτερα και τα δικά της στρατηγικά συμφέροντα, αλλά και των πελατών της. Επίσης, μπορεί να κινηθεί με ευελιξία σε ενδεχόμενες αλλαγές στις τάσεις της αγοράς, στοιχείο το οποίο έχει ιδιαίτερη βαρύτητα κατά την διαμόρφωση του σχεδιασμού της τράπεζας.

- Η συμπίεση του χρόνου επίλυσης των προβλημάτων.

Όσο πιο γρήγορα ικανοποιούνται τυχόν παράπονα πελατών ή προβλήματα διαδικασιών εντός της τράπεζας, τόσο πρωτίστως μεγαλύτερη αξία προσφέρει η τράπεζα στον πελάτη της, αλλά ταυτόχρονα εξαλείφει τον κίνδυνο διόγκωσης διαδικαστικών ζητημάτων.

- Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

Μέχρι και πριν από κάποια χρόνια, η κυρίαρχη αντίληψη για την διοίκηση είναι ότι οι εργαζόμενοι απασχολούνται για να εκτελούν τις προβλεπόμενες για την κάθε θέση δραστηριότητες, με βάση τις γνώσεις και δεξιότητες για τις οποίες επιλεχθήκαν. Δηλαδή, η διοίκηση σκέφτεται, προγραμματίζει, ελέγχει και αξιολογεί, ενώ οι εργαζόμενοι απλώς εκτελούν. Η νοοτροπία, ωστόσο, η συγκεκριμένη δεν αξιοποιεί την μεγάλη πείρα, την κρίση και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων στην επίλυση προβλημάτων που αντιμετωπίζει καθημερινά η κάθε επιχείρηση. Η αναγνώριση του ανθρώπινου παράγοντα, ως του πιο πολύτιμου συντελεστή στην παραγωγική διαδικασία και η φροντίδα για την αναβάθμιση και ανάπτυξή του, με διεύρυνση του ρόλου των εργαζομένων και την συστηματική εκπαίδευσή τους, έχει αποδειχθεί ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Και βεβαία, στα πλαίσια ενός συγχρόνου τραπεζικού οργανισμού, η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα αποκτά πολυδιάστατη βαρύτητα, αν και μονό αναλογιστούμε ότι αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στοιχείο τόσο του marketing mix, όσο και της συνολικής ποιότητας του ομίλου.

- Η αξιοποίηση νέας τεχνολογίας, δηλαδή νέου εξοπλισμού και λογισμικού, όταν τούτο ενισχύει τους στρατηγικούς στόχους.

Ξεκινώντας με την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, γίνεται πιο εύκολη η αξιοποίηση του εξοπλισμού που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες και των πιο αποτελεσματικών μεθόδων οργάνωσης για την απασχόλησή τους. Έχοντας περάσει εδώ και αρκετά χρόνια στην εποχή της τεχνολογικής επανάστασης στους τομείς της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, οι τράπεζες οφείλουν να αντιληφθούν το νέο περιβάλλον που διαμορφώνεται και να προσαρμόσουν αναλόγως την κουλτούρα και τους πόρους τους. Ένα πολύ βασικό σημείο στην συγκεκριμένη προσπάθεια είναι η αφομοίωση, από τους υπαλλήλους τους, των νέων τεχνολογικών εφαρμογών, η οποία επιταχύνεται από την στιγμή που οι ίδιοι συμμετέχουν στις διαδικασίες βελτίωσης της συνολικής ποιότητας των οργανισμών που βρίσκονται.

Είναι χαρακτηριστικά τα όσα αναφέρονται σε άρθρο σχετικά με την επίδραση του TQM στην εξυπηρέτηση των πελατών και την προσήλωση τους (Durgesh Pattanayak, Maddulety Koilakuntla, Plavini Punyatoya, 2017, 362-377). Κατόπιν στοιχείων που συγκεντρώθηκαν από στελέχη ινδικών τραπεζών λιανικής, επισημάνθηκε μεταξύ των άλλων ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συντελεί στη διαμόρφωση market oriented χρηματοπιστωτικών ομίλων, με κρίσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και στόχο μεγαλύτερα μερίδια αγοράς και αυξημένα κέρδη. Επίσης, τονίζεται ότι θα πρέπει να υπάρχει συνεργασία μεταξύ TQM τμημάτων και των αντίστοιχων του Marketing, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται, τόσο στις ανάγκες των πελατών, όσο και στις νέες προκλήσεις της αγοράς. Τέλος, γίνεται αναφορά στην εγρήγορση των ανώτερων στελεχών σε θέματα Διοίκησής Ολικής Ποιότητας, σε καθημερινό επίπεδο, όπως και στην ανάγκη να συγκρίνουν το επίπεδο προσφερόμενων υπηρεσιών με τον ανταγωνισμό.

Οργανωτικές αλλαγές για τη διοίκηση ολικής ποιότητας

Ο νέος τρόπος μανάτζμεντ που εκφράζει η διοίκηση ολικής ποιότητας επιδιώκει να βελτιώσει τις αποφάσεις για την ποιότητα όχι μόνο στη φάση της προσφοράς της υπηρεσίας, αλλά και στις υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται με το σχεδιασμό ενός κατάλληλου συστήματος ποιότητας που συσχετίζει όλες τις κρίσιμες αποφάσεις. Δηλαδή, περιλαμβάνει από σχεδιασμό του προϊόντος ή της υπηρεσίας για την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση του πελάτη, μέχρι και την διαμόρφωση του κατάλληλου μίγματος μάρκετινγκ, που θα αποτελέσει τον συνδυαστικό κρίκο μεταξύ του προϊόντος και της αγοράς.

Για την επίτευξη των στόχων της πολιτικής ποιότητας, αλλά και για την ουσιαστική βελτίωση άλλων σημαντικών δεικτών ανταγωνιστικότητας, είναι αναγκαίο να γίνουν ορισμένες βασικές αλλαγές στη διάρθρωση της επιχείρησης. Οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα λειτουργούν με κάποια μορφή της συμβατικής διάρθρωσης, δηλαδή με πρωτεύοντα ρολό στις βασικές λειτουργίες. Αυτές καλύπτουν κάποιο κοινό αντικείμενο και απαιτούμενες δεξιότητες και κάποιες από αυτές είναι χαρακτηριστικά οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ, οι οικονομικές υπηρεσίες κ.λπ. (Δερβιτσιώτης, 2005: 82-83)

Τα τελευταία είκοσι περίπου χρονιά, με την όξυνση του ανταγωνισμού γίνονται αντιληπτές συνεχώς και περισσότερο οι αρνητικές συνέπειες της συμβατικής οργανωτικής διάρθρωσης με βάση τις προαναφερθείσες λειτουργίες (Δερβιτσιώτης, 2005: 84-85):

- α) Η τάση για εστίαση των διοικητικών στελεχών κυρίως σε εσωτερικά κριτήρια απόδοσης, αφήνει σε δεύτερη μοίρα τα κριτήρια αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, τα οποία έχουν περισσότερο εξωτερικό προσανατολισμό και εστιάζονται στην αγορά.
- β) Η ιεραρχική δομή της επιχείρησης δυσχεραίνει την επικοινωνία, το συντονισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και την έγκαιρη διάγνωση κι επίλυση προβλημάτων, τα αίτια των οποίων είναι συχνά διασκορπισμένα σε διαφορετικές λειτουργίες.
- γ) Οι παραπάνω δυσκολίες επιβαρύνουν το κόστος και την ποιότητα και αυξάνουν το χρόνο αντίδρασης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.

Όλα αυτά περιορίζουν σημαντικά την ανταγωνιστικότητα και μιας τράπεζας, δυσχεραίνοντας τις προοπτικές ανάπτυξης ή ακόμη και της επιβίωσής της.

Για το ξεπέραςμα των παραπάνω σοβαρών αδυναμιών, πολλές επιχειρήσεις κάτω από την έντονη πίεση του διεθνούς ανταγωνισμού έχουν αρχίσει τα τελευταία χρόνια να στρέφονται σε νέες πιο αποτελεσματικές οργανωτικές δομές. Το σημαντικό πρόβλημα της οργανωτικής αναδιάρθρωσης ξεπερνά τις συνηθισμένες ρυθμίσεις με τις οποίες οι δραστηριότητες της επιχείρησης αναδιοργανώνονται με βάση τους πελάτες, τα προϊόντα ή τις γεωγραφικές περιοχές. Το ζητούμενο είναι μια μορφή οργανωτικής δομής, με βάση τις κρίσιμες διαδικασίες, που πρέπει να εκτελούνται μέσα στην ίδια την επιχείρηση κι η οποία μπορεί να ανταποκρίνεται με ιδιαίτερη ευελιξία στο περιβάλλον, αξιοποιώντας αποτελεσματικά το έμπυχο δυναμικό σε όλες τις λειτουργίες και βαθμίδες.

Με την υιοθέτηση των διαδικασιών ως πρώτο πλαίσιο αναφοράς, χωρίς να καταργείται η σημασία των βασικών λειτουργιών, η διοίκηση επιτυγχάνει τα ακόλουθα σημαντικά πλεονεκτήματα (Δερβιτσιώτης, 2005: 85-89):

→ Υπάρχει σαφής εικόνα για το ποιος είναι ο πελάτης σε κάθε περίπτωση.

Ο εξωτερικός πελάτης ή καταναλωτής είναι αυτός τον οποίον εξυπηρετούν οι βασικές διαδικασίες, ενώ οι υποστηρικτικές διαδικασίες καλύπτουν τις ανάγκες για ποιότητα, αποδοτικότητα και καλές συνθήκες απασχόλησης για τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης. Το συγκεκριμένο στοιχείο δεν προκύπτει άμεσα ή εύκολα από μια οργανωτική δομή με βάση τις κύριες λειτουργίες.

→ Προσδιορίζονται τα κριτήρια απόδοσης της κάθε διαδικασίας για την ικανοποίηση πελατών και για την επιτυχία της επιχειρηματικής στρατηγικής την οποία στηρίζουν.

Ένα από τα πιο σοβαρά προβλήματα σε πολλές επιχειρήσεις είναι η μη ύπαρξη σαφούς εφαρμοζόμενης στρατηγικής, όπως αυτή προσδιορίζεται από μετρήσιμους στρατηγικούς

στόχους σε προκαθορισμένες χρονικές στιγμές. Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά περιγράφουν τον τρόπο που η διοίκηση επιδιώκει να πραγματοποιήσει όλα αυτά, που με γενικό τρόπο που χαρακτηρίζουν το όραμα που ουσιαστικά «κινητοποιεί» την επιχείρηση.

Η επιτυχής εφαρμογή μιας στρατηγικής εξαρτάται καθοριστικά από τον τρόπο που η κάθε διαδικασία, που την στηρίζει, συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων. Τούτο ακολούθως του επιβάλλει η κάθε διαδικασία να αξιολογείται με κριτήρια απόδοσης, ώστε οι επιδόσεις της για κάθε κριτήριο να ισοδυναμούν με διακριτή συμβολή στον κάθε στρατηγικό στόχο. Για παράδειγμα, αν ο στρατηγικός στόχος μιας τράπεζας είναι να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς στις χορηγήσεις δανείων, θα πρέπει να υπάρξουν συγκεκριμένα κριτήρια απόδοσης και ποιότητας ανά εμπλεκόμενη διαδικασία. Με άλλα λόγια, η κάθε στρατηγική για να επιτύχει απαιτεί την ικανότητα της κάθε διαδικασίας για ανάλογες επιδόσεις σε επιλεγμένα κριτήρια. Και, βέβαια, για να επιτύχει η κάθε επιχείρηση τις προβλεπόμενες επιδόσεις, θα πρέπει να είναι σε θέση να εξασφαλίζει τις απαιτούμενες επιδόσεις από τους εργαζόμενους σε κάθε θέση εργασίας. Αυτό, ουσιαστικά σημαίνει, ότι θα πρέπει να υπάρχουν εκπαιδευμένα άτομα και με ισχυρά κίνητρα, τα οποία θα επιδιώξουν τις επιθυμητές αυτές επιδόσεις.

→ Παρέχεται μια πλήρης και κατανοητή περιγραφή του τρόπου με τον οποίον εκτελείται η κάθε διαδικασία.

Αυτή η περιγραφή προσδιορίζεται με τα διαδοχικά στάδια και για καθένα από αυτά με τις απαραίτητες επεξεργασίες ή εργασίες από ομάδες εργαζομένων ή άτομα.

→ Προσδιορίζεται με σαφήνεια ο τρόπος, με τον οποίο η κάθε βασική λειτουργία συμβάλλει στην εκτέλεση της κάθε διαδικασίας.

Το συγκεκριμένο γίνεται κατανοητό με την κατάλληλη απεικόνιση της διαδικασίας, στην οποία προσδιορίζεται, όχι μόνο ποια εργασία γίνεται, αλλά και από ποιο τμήμα ή διεύθυνση σε συγκεκριμένη λειτουργία του μάρκετινγκ ή οποιασδήποτε άλλης.

Από τις παραπάνω χαρακτηριστικές επισημάνσεις, γίνεται εμφανής η πολυσήμαντη επίδραση μιας ανάλογης οργανωτικής αλλαγής στα πλαίσια ενός σύγχρονου τραπεζικού ομίλου. Οι διοικήσεις των τραπεζών έχουν, γενικώς, την τάση να εστιάζουν πολλές φορές σε εσωτερικά κριτήρια απόδοσης, αφήνοντας σε δεύτερη μοίρα τα κριτήρια αποτελεσματικότητας που έχουν εξωτερικό προσανατολισμό, δηλαδή στην αγορά.

Παράλληλα, η ιεραρχική δομή των περισσότερων ομίλων δυσχεραίνει την επικοινωνία και την έγκαιρη διάγνωση κρίσιμων προβλημάτων. Ωστόσο, με τον έντονο ανταγωνισμό του κλάδου και με την πίεση για αντίδραση στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, τα επιτελεία των τραπεζών οφείλουν να στραφούν σε πιο αποτελεσματικές οργανωτικές δομές, όπως αυτή που περιγράφηκε παραπάνω. Σημεία κλειδιά σε αυτήν την προσπάθεια είναι η εστίαση σε εξωτερικά για την τράπεζα κριτήρια αποτελεσματικότητας, η ομαδοποίηση των εργαζομένων ανάλογα με τις ανάγκες των επί μέρους σταδίων κάθε διαδικασίας, καθώς κι η άμεση παροχή πληροφοριών στα σημεία όπου χρειάζεται για την λήψη των αποφάσεων.

Είναι σημαντικά τα όσα επισημαίνονται σε άρθρο σχετικά με το management των ιταλικών τραπεζών, που αποβλέπει στην μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών τους (Luciano Munari, Federica Ielasi, Luisa Bajetta, 2013, 139-160). Κατόπιν έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε 92 ιταλικά τραπεζικά ιδρύματα, διαπιστώθηκε ότι η ικανοποίηση των πελατών δεν είναι πλέον αποτέλεσμα των ενεργειών των υπαλλήλων, που έρχονται σε άμεση επαφή με το κοινό (staff activity). Αντιθέτως, ως βασικός παράγοντας, που συντελεί στην διαμόρφωση ικανοποιημένων πελατών, αναφέρεται το top management, το οποίο χαρακτηριστικά περιλαμβάνει και μια "line activity", δηλαδή σχετίζεται με την εμπλοκή τμημάτων με αντικείμενα όπως το operation, τη στρατηγική, το CRM, τα Branches, το Compliance κ.ά. Η συγκεκριμένη διαπίστωση αποτελεί μια πολυδιάστατη εξέλιξη για την επιχειρησιακή κουλτούρα των ιταλικών τραπεζών, σε ό,τι αφορά την επέκταση της ευθύνης για την ικανοποίηση των πελατών, από τον τελευταίο κρίκο της αλυσίδας αξίας (Value Chain) σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Επιπτώσεις εφαρμογής ΔΟΠ στο ανθρώπινο δυναμικό

Η αποτελεσματική μετάβαση από τα συμβατικά οργανωτικά συστήματα στο μάνατζμεντ ολικής ποιότητας απαιτεί μια σειρά πολυδιάστατων αλλαγών στην νοοτροπία της διοίκησης σε ό,τι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης (Δερβιτσιώτης, 2005: 110-112).

α) Τρόπος αμοιβής των στελεχών.

Μεταξύ των διαφόρων χαρακτηριστικών που αξιολογούνται και ανταμείβονται σε διοικητικά στελέχη, σημαντικό ρόλο συχνά έχει η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, με την έννοια του στελέχους-πυροσβέστη. Σε μια επιχείρηση, που επιδιώκει την ανάπτυξη του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, η έμφαση δίνεται στις ικανότητες του στελέχους να δημιουργήσει κλίμα συνεργασίας και ομοψυχίας στους εργαζόμενους.

Σε μια τράπεζα, συγκεκριμένα, είναι πολύ σημαντικό τα ανώτερα στελέχη να ηγούνται προσπαθειών ενδυνάμωσης και παρακίνησης των ομάδων, στις οποίες προϊστανται. Αυτό, σε καμιά περίπτωση δεν περιορίζει τις ευθύνες τους για έλεγχο, οργάνωση και συντονισμό των διαδικασιών που είναι υπεύθυνοι.

β) Τρόπος αμοιβής εργαζομένων.

Η συμβολή και αναγνώριση της εργασίας, μέσα από τα ισχύοντα σήμερα συστήματα αμοιβής τους, προσδιορίζεται από το είδος της ατομικής εξειδίκευσης κι επίδοσης του κάθε εργαζόμενου. Τούτο απορρέει από την κυρίαρχη φιλοσοφία για τον τρόπο οργάνωσης και διεκπεραίωσης του συνολικού έργου με βάση την λειτουργική δομή.

Για την αποτελεσματική εφαρμογή του μανάτζμεντ ολικής ποιότητας, είναι απαραίτητο η αμοιβή κάθε εργαζόμενου να στηρίζεται στο εύρος των εξειδικεύσεων που έχει αποκτήσει και στις επιδόσεις της ομάδας όπου ανήκει. Με τον συγκεκριμένο τρόπο, αναγνωρίζεται κι επιβραβεύεται η αποκτώμενη από τον εργαζόμενο ευελιξία να απασχοληθεί σε διαφορετικές θέσεις εργασίας, ανάλογα με τις μεταβολές στην πραγματική ζήτηση της αγοράς για το είδος και την ποσότητα των προϊόντων, που πρέπει να ικανοποιήσει η επιχείρηση.

Τα τελευταία χρονιά όλο και περισσότερα τραπεζικά ιδρύματα, δίνουν έμφαση στην αξιολόγηση της ομαδικής αντί μόνο της ατομικής επίδοσης των εργαζομένων τους. Η συγκεκριμένη εξέλιξη σηματοδοτεί την προτεραιότητα που πρέπει να δίνεται στο σημαντικό ρόλο της κάθε ομάδας εργασίας σε ό,τι αφορά θέματα συνεργασίας, επικοινωνίας και συντονισμού.

γ) Τρόπος επιλογής των εργαζομένων.

Σήμερα ο συνήθης τρόπος επιλογής εργαζομένων στηρίζεται στις γνώσεις και στις δεξιότητες που διαθέτει ο υποψήφιος, σε σχέση με τις ανάγκες της θέσης, στην οποία προβλέπεται να απασχοληθεί. Με την αυξανόμενη συνειδητοποίηση του ραγδαίου ρυθμού με τον οποία εξελίσσεται η τεχνολογία, κατά την επιλογή των εργαζομένων, επιβάλλεται να δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην ικανότητα για εκμάθηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων και, λιγότερο, σε αυτές που διαθέτουν κατά το χρόνο της αξιολόγησης για την πρόσληψή τους.

Επίσης, ιδιαίτερα σημαντικό, κατά την επιλογή προσωπικού από τους τραπεζικούς ομίλους, είναι η αξιολόγηση των υποψηφίων με κριτήρια που προσδιορίζουν την ικανότητα ποιοτικής εξυπηρέτησης των πελατών τους και διασφάλισης των διαδικασιών της επιχείρησης. Δηλαδή, να αναζητούνται εκείνα τα στοιχεία που σχετίζονται με την

πελατοκεντρική τους προσέγγιση (customer oriented), αλλά και με την ανάληψη σοβαρών ευθυνών έναντι της ίδιας της τράπεζας, για την οποία ο κάθε υπάλληλος αποτελεί άμεσα ή έμμεσα «εκπρόσωπό» της.

δ) Εκπαίδευση εργαζομένων.

Στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων, η εκπαίδευση των εργαζομένων σε νέες τεχνικές και μεθόδους αντιμετωπίζεται ως κόστος. Είναι φυσικό επακόλουθο η εκπαίδευση των εργαζομένων ως κόστος να περιορίζεται στο απολύτως απαραίτητο επίπεδο.

Η αναγνώριση στο σύγχρονο μάνατζμεντ, ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν το πιο πολύτιμο και αποτελεσματικό εργαλείο μιας επιχείρησης έτσι ώστε να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της, οδηγεί στην αντιμετώπιση της εκπαίδευσης των εργαζομένων, ως επένδυσης. Συνεπώς, μια τράπεζα που υιοθετεί το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, θεωρεί τις δαπάνες για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της ως την καλύτερη επένδυση που μπορεί να πραγματοποιήσει με μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Η συγκεκριμένη πρωτοβουλία συντελεί στην αναβάθμιση των ικανοτήτων των εργαζομένων, αλλά και στην προσωπική τους ανάπτυξη. Όπως έχει προαναφερθεί, ο ανθρώπινος παράγοντας για ένα χρηματοπιστωτικό όμιλο αποτελεί ένα από τα κρισιμότερα στοιχεία τόσο του marketing mix που διαμορφώνεται, όσο και της διασφάλισης της ποιότητας του ίδιου του ομίλου.

Η σημασία του εσωτερικού μάρκετινγκ

Σύμφωνα με την αντίληψη του εσωτερικού μάρκετινγκ (internal marketing), οι υπάλληλοι είναι οι εσωτερικοί πελάτες και οι θέσεις εργασίας τους και το εργασιακό κλίμα είναι χαρακτηριστικά τα εσωτερικά προϊόντα. Το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα πρέπει να «πουλήσει» τις θέσεις εργασίας στους εσωτερικούς πελάτες, πριν αυτοί πουλήσουν τα προϊόντα του στους εξωτερικούς πελάτες. Δηλαδή, για να ενημερωθούν και να πεισθούν οι πελάτες, πρέπει πρώτα να είναι ενημερωμένοι και πεπεισμένοι οι υπάλληλοι, οι οποίοι έχουν επαφή μαζί τους. Προϋπόθεση, λοιπόν, για τον ικανοποιημένο πελάτη είναι ο ικανοποιημένος υπάλληλος. Επομένως, οι στόχοι του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι (Λυμπερόπουλος, 2004: 104-106):

- Να δημιουργήσει κατάλληλο εσωτερικό περιβάλλον, το οποίο υποστηρίζει τη συνείδηση ότι ο πελάτης είναι το επίκεντρο.
- Να διαμορφώσει στελέχη τα οποία είναι προσανατολισμένα στην εξυπηρέτηση του πελάτη.

- Να «πωλήσει» την αντίληψη της εξυπηρέτησης και του μάρκετινγκ μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Βέβαια, δεν αρκεί να τοποθετηθούν υπάλληλοι με τα κατάλληλα προσόντα σε γνώσεις και εμπειρίες τραπεζικών υπηρεσιών και τεχνικών πωλήσεων, για να εξασφαλισθεί η αποτελεσματικότητα στην προσφορά τραπεζικών υπηρεσιών. Αυτό το οποίο χρειάζεται να γίνει, είναι η ενεργοποίηση όλων των δυνατοτήτων του υπαλλήλου, έτσι ώστε να παύσει να αντιμετωπίζει την εργασία του παθητικά, γραφειοκρατικά και αδιάφορα. Με αυτόν τον τρόπο, η διοίκηση των ομίλων μπορεί να φθάσει στην εκπλήρωση των στόχων που έχει θέσει, περί ανάπτυξης οικονομικών μεγεθών ή μεριδίων αγοράς, καθώς και βελτίωση δεικτών ποιότητας των προσφερόμενων της υπηρεσιών. Για να μπορέσει, δηλαδή, η ανώτερη διοίκηση να κάνει τον εργαζόμενο να σκέφτεται σαν τραπεζίτης κι όχι σαν ανεύθυνος γραφειοκράτης, θα πρέπει να του δώσει όλες τις δυνατότητες και τα μέσα που χρειάζεται για αυτόν το σκοπό.

Αναζήτηση μιας στρατηγικής μάρκετινγκ ολικής ποιότητας

Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις καθιερώνουν διατμηματικές ομάδες βελτιώσεως της ποιότητας, οι οποίες θα αποτελέσουν την αιχμή του δόρατος στις προσπάθειες του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας. Η διοίκηση ολικής ποιότητας αναγνωρίζει τις παρακάτω απόψεις σχετικά με τη βελτίωση της ποιότητας (Kotler, Τόμος Α, 2000: 135-136) :

→ Η ποιότητα πρέπει να γίνεται αντιληπτή από τους πελάτες.

Η εργασία σχετικά με την ποιότητα πρέπει να αρχίζει με τις ανάγκες των πελατών και να τελειώνει με τις αντιλήψεις (perceptions) των πελατών. Οι ποιοτικές βελτιώσεις έχουν νόημα, μόνο όταν γίνονται αντιληπτές από τους πελάτες.

→ Η ποιότητα πρέπει να αντανακλάται σε κάθε ενέργεια της επιχείρησης κι όχι απλώς στα προϊόντα ή τις προσφερόμενες υπηρεσίες της.

Είναι σημαντικό να δοθεί έμφαση και σε τομείς όπως η διαφήμιση, η εξυπηρέτηση του πελάτη, η υποστήριξη μετά την πώληση κ.λπ.

→ Η ποιότητα απαιτεί ολική δέσμευση του υπαλλήλου.

Η ποιότητα μπορεί να παραδοθεί μόνο από εταιρείες, στις οποίες όλοι οι υπάλληλοι έχουν δεσμευτεί στην ποιότητα και παρακινούνται και εκπαιδεύονται για να την παραδίδουν. Οι ομάδες υπαλλήλων έχουν την πρόθεση να ικανοποιούν τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες τους.

→ Η ποιότητα απαιτεί υψηλής ποιότητας συνεργάτες.

Η ποιότητα μπορεί να παραδίδεται μόνο από επιχειρήσεις, των οποίων οι συνεργάτες είναι δεσμευμένοι στην ποιότητα. Συνεπώς, η επιχείρηση που ενδιαφέρεται για την ποιότητα, έχει την ευθύνη να βρει και ακολούθως να συνεργαστεί με υψηλής ποιότητας συνεργάτες.

→ Η ποιότητα μπορεί πάντοτε να βελτιωθεί.

Οι καλύτερες επιχειρήσεις πιστεύουν χαρακτηριστικά «στη συνεχή βελτίωση των πάντων από όλους». Ο καλύτερος τρόπος για να βελτιωθεί η ποιότητα είναι να τεθούν ορόσημα για την απόδοση της εταιρείας με βάση τους καλύτερους ανταγωνιστές της κατηγορίας και να γίνει προσπάθεια να τους μιμηθούν ή ακόμη και να τους ξεπεράσουν.

→ Η ποιοτική βελτίωση μερικές φορές απαιτεί μικρά άλματα.

Παρόλο που η ποιότητα πρέπει να βελτιώνεται συνεχώς, μερικές φορές συμφέρει την επιχείρηση να στοχεύει σε μια μικρή βελτίωση. Οι μικρές βελτιώσεις συχνά επιτυγχάνονται με την πιο σκληρή προσπάθεια. Οι μεγάλες βελτιώσεις, όμως, απαιτούν φρέσκιες λύσεις, έτσι ώστε η εργασία να εκτελείται πιο εύκολα.

→ Η ποιότητα δεν κοστίζει περισσότερο.

Η παλιά αντίληψη ήταν ότι για να επιτευχθεί περισσότερη ποιότητα, πρέπει να πληρώσει η όποια εταιρία περισσότερο. Η ποιότητα, όμως, βελτιώνεται πραγματικά με το να μάθουμε τρόπους να «κάνουμε τα πράγματα σωστά από την πρώτη φορά». Η ποιότητα δεν είναι έμφυτη, αλλά θα πρέπει να σχεδιαστεί (quality is not inspected in, it must be designed in). Όταν τα πράγματα γίνονται σωστά από την πρώτη φορά, τότε πολλοί παράγοντες κόστους εξαλείφονται.

→ Η ποιότητα είναι αναγκαία, αλλά μπορεί να μην είναι επαρκής.

Η βελτίωση της ποιότητας μιας επιχείρησης είναι απόλυτα αναγκαία, διότι οι αγοραστές γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί. Η υψηλότερη, όμως, ποιότητα μπορεί να μην επιφέρει πάντα πλεονεκτήματα, ειδικότερα όταν οι ανταγωνιστές αυξάνουν την ποιότητα τους σχεδόν στον ίδιο βαθμό.

→ Το κίνητρο της ποιότητας δεν μπορεί να σώσει ένα κακό προϊόν.

Το κίνητρο της ποιότητας δεν μπορεί να αντισταθμίσει τις ελλείψεις ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, καθώς αυτές γίνονται αντιληπτές από τον πελάτη, με αποτέλεσμα αυτός να στρέφεται σε άλλες επιλογές στον ανταγωνισμό.

Επεκτείνοντας τις παραπάνω επισημάνσεις στον τραπεζικό κλάδο, οφείλουμε να τονίσουμε την σημασία της ανατροφοδότησης από την αγορά και τον πελάτη, καθώς και

τη διαχείριση της επικοινωνίας μεταξύ ανώτατης διοίκησης κι εργαζομένων. Το μεν πρώτο στοιχείο αναδεικνύει τον προσανατολισμό του χρηματοπιστωτικού ομίλου προς τη συνεχή ικανοποίηση του πελάτη, ενώ το δε δεύτερο στοιχείο αποδεικνύει την επίδραση του συμμετοχικού μάντζμεντ στα σύγχρονα μοντέλα διοίκησης των τραπεζών.

3.6 ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Οι τράπεζες προκειμένου να αυξήσουν τη «διατηρησιμότητα» των πελατών τους και την αγοραστική τους πίστη, με όλες τις θετικές συνέπειες στην κερδοφορία τους, οφείλουν να παρακολουθούν συστηματικά το βαθμό ικανοποίησης των πελατών τους. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω ενός ολοκληρωμένου συστήματος πληροφοριών, το οποίο προωθείται στη διοίκηση του τραπεζικού ομίλου σε τακτά χρονικά διαστήματα, με όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την λήψη σχετικών κρίσιμων αποφάσεων (Λυμπερόπουλος, 2004: 125).

Μέθοδοι μέτρησης ικανοποίησης του πελάτη

Οι μέθοδοι μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη μπορούν να διακριθούν σε αντικειμενικές και υποκειμενικές (Λυμπερόπουλος, 2004: 126-127).

α) Αντικειμενικές μέθοδοι.

Οι αντικειμενικές μέθοδοι περιλαμβάνουν διεξαγωγή ελέγχων σε συνολικά μεγέθη της εταιρείας (τζίρο, μερίδια αγοράς, ποσοστά επαναγοράς κ.λπ.) και ελέγχους ποιότητας. Οι αντικειμενικές μέθοδοι σύγκρισης των συνολικών μεγεθών έχουν το πλεονέκτημα ότι δεν επηρεάζονται από υποκειμενικές παραμορφώσεις. Ωστόσο, έχουν τα μειονεκτήματα ότι για τα συνολικά μεγέθη υπάρχει χαρακτηριστικά χρονική υστέρηση μεταξύ ικανοποίησης του πελάτη και συνολικών μεγεθών, όπως και το ότι υπάρχουν κι άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν αυτά τα μεγέθη, πέρα από την ικανοποίηση του πελάτη. Για τους ελέγχους ποιότητας το μειονέκτημα έγκειται στο ότι σε πολλές περιπτώσεις η ποιότητα που αντιλαμβάνεται ο πελάτης διαφέρει από την αντικειμενικά οριζόμενη ποιότητα.

Οι εσωτερικοί έλεγχοι ποιότητας, στο πλαίσιο των υπηρεσιών, γίνονται με την παρατήρηση ειδικών, οι οποίοι παρατηρούν τις καταστάσεις κατά τη διάρκεια των οποίων ο πελάτης εξυπηρετείται από τον υπάλληλο. Έπειτα, αναλύουν τις

δυσλειτουργίες και τα προβλήματα επικοινωνίας που παρουσιάζονται, προσδιορίζοντας παράλληλα και αντικειμενικά κριτήρια ποιότητας.

Ο έλεγχος, όμως, μπορεί να γίνει και με εξωτερικούς συνεργάτες, δηλαδή με ερευνητές που παριστάνουν τους πελάτες (*mystery shoppers*). Αυτοί παρουσιάζονται σαν πελάτες και καταγράφουν τη συμπεριφορά των υπαλλήλων, το επίπεδο εξυπηρέτησης της πελατείας και τις δυσλειτουργίες που προκαλούνται από μη αποτελεσματικές διαδικασίες. Ακολούθως, συμπληρώνεται ένα συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο και σε τακτά χρονικά διαστήματα παραδίδεται έκθεση στη διοίκηση της τράπεζας με ομαδοποιημένα συμπεράσματα, κρίσεις και συγκρίσεις με προηγούμενες περιόδους.

β) Υποκειμενικές μέθοδοι

Οι μετρήσεις από την πλευρά της ζήτησης υπηρεσιών με υποκειμενικές μεθόδους μετρούν τις διαφοροποιημένες, ανάλογα με τα ατομικά χαρακτηριστικά κάθε ατόμου, συγκεκριμένες ψυχικές καταστάσεις και τη συνδεδεμένη με αυτές συμπεριφορά. Αυτές χωρίζονται σε έμμεσες και άμεσες.

Οι έμμεσες περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά τις αναλύσεις των παραπόνων, τις αναλύσεις των προβλημάτων των πελατών, την τεχνική κρίσιμων συμβάντων και τις αναλύσεις διαδικασιών εξυπηρέτησης. Οι έμμεσες μέθοδοι έχουν το μειονέκτημα της ατελούς περιγραφής του φαινομένου, διότι όπως είναι γνωστό μονό ένα σχετικά μικρό ποσοστό δυσαρεστημένων πελατών κοινοποιεί τα παράπονά του.

Οι άμεσες μέθοδοι περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά τις μετρήσεις του βαθμού εκπλήρωσης των προσδοκιών *ex ante/ex post*, τις μετρήσεις με διαβαθμίσεις ικανοποίησης και πολυμεταβλητά μοντέλα. Οι άμεσες μέθοδοι μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη αποτελούν χρήσιμα εργαλεία για τη διαμόρφωση στρατηγικής βελτιώσεων, έτσι ώστε να υπάρξει μια αποτελεσματική τακτική μεταβολής της ικανοποίησης των πελατών στα επιθυμητά επίπεδα.

Σε συνέχεια των παραπάνω, είναι σημαντικά τα συμπεράσματα από έρευνα που πραγματοποιήθηκε σχετικά με το ρόλο του *Mystery Shopping* στην αξιολόγηση των προσφερόμενων υπηρεσιών (Alan M. Wilson, 1998, 414-420). Κατόπιν συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν σε 10 ανώτερα στελέχη εταιριών που διεξάγουν *Mystery Shopping*, κατέληξαν στο ότι οι συγκεκριμένες έρευνες αποτελούν ένα πολυσήμαντο εργαλείο εντοπισμού αδυναμιών στη διαδικασία της προσφοράς υπηρεσιών. Επίσης, τόνισαν ότι με τα αναφερόμενα projects παρέχεται βοήθεια στο προσωπικό των εταιριών, μέσω προγραμμάτων ανάπτυξης και αξιολόγησής του, ενώ δίδεται η ευκαιρία

στην εταιρία να συγκρίνει τις επιδόσεις της σε κρίσιμα πεδία, σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Τέλος, γίνεται αναφορά για την ανάγκη περαιτέρω σύνδεσης του Mystery Shopping με άλλες μεταβλητές όπως οι πωλήσεις, η διαχείριση παραπόνων και τα ειδικά θέματα προσωπικού.

3.7 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η μέτρηση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών πρέπει να γίνεται παράλληλα και από την πλευρά της προσφοράς των υπηρεσιών με συγκεκριμένες μελέτες και έρευνες στην επιχείρηση που τις προσφέρει. Ως τέτοιες αναφέρονται (Λυμπερόπουλος, 2004: 132-134):

α) Έρευνες στους υπαλλήλους της τράπεζας.

Αυτές διεξάγονται για να διαπιστωθούν το ηθικό και η υποκίνηση των υπαλλήλων, αλλά και να εντοπιστούν τυχόν παρατηρήσεις αυτών σχετικά με την ποιότητα των τραπεζικών προϊόντων και των διαδικασιών.

Ο εντοπισμός και η αξιοποίηση των πληροφοριών που προκύπτουν από τα παράπονα των υπαλλήλων στο management, μπορεί να συμβάλλει αποφασιστικά στην αποτροπή της δημιουργίας πολλών διαμαρτυριών από τους πελάτες. Για αυτόν τον λόγο, παροτρύνονται οι υπάλληλοι να συμμετέχουν σε διαφορά projects για διερεύνηση ζητημάτων που σχετίζονται με την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και τις επιμέρους διαδικασίες.

β) Συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking).

Στην περίπτωση των τραπεζών αυτή μπορεί να γίνει με συγκεκριμένους δείκτες μεταξύ των branches, των κυριότερων ανταγωνιστών, καθώς επίσης μεταξύ των εργαζομένων διαφόρων διευθύνσεων.

γ) Ανάλυση πιθανών λαθών και των επιπτώσεών τους.

Σύμφωνα με αυτήν την μέθοδο καταγράφονται όλα τα πιθανά λάθη και οι παρανοήσεις εκ μέρους του πελάτη ή του υπαλλήλου, που μπορούν να συμβούν κατά τη διάρκεια της προσφοράς κάθε υπηρεσίας. Τα στάδια της συγκεκριμένης μεθόδου είναι τα εξής:

- Περιγραφή λαθών και παρανοήσεων κι ανάλυση των αιτιών και συνεπειών τους.

- Προσδιορισμός του κινδύνου που είναι συνυφασμένος με κάθε λάθος, δηλαδή εκτιμάται η πιθανότητα να εμφανιστεί κάθε είδος κινδύνου, καθώς κι οι επιπτώσεις που θα μπορούσαν να υπάρξουν με την εμφάνισή του.
- Καθορισμός μέτρων για βελτίωση της ποιότητας.
- Μείωση της πιθανότητας εμφάνισής τους.
- Μείωση της σημασίας των συνεπειών τους, να εμφανισθούν.
- Αύξηση της πιθανότητας ανακάλυψης των λαθών.
- Ανάλυση του βαθμού επιτυχίας στον περιορισμό των λαθών σε διαχρονικές συγκρίσεις.

δ) Σύστημα υποβολής προτάσεων εκ μέρους του προσωπικού.

Όπως έχει προαναφερθεί, είναι επιτακτική η ανάγκη συμμετοχής των υπαλλήλων στην εξεύρεση λύσεων, οι οποίες σχετίζονται με την ποιότητα εξυπηρέτησης του πελάτη. Για αυτό τον λόγο, πρέπει να ενθαρρύνονται οι προτάσεις τους με ειδικές ηθικές επιβραβεύσεις, καθώς και υλικά βραβεία.

ε) Διάγραμμα αιτίων-αποτελεσμάτων (ανάλυση «ψαροκόκαλου»).

Με το διάγραμμα αιτίων-αποτελεσμάτων διατυπώνεται ένα πρόβλημα χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών και προσδιορίζονται οι κύριοι και δευτερεύοντες παράγοντες, οι οποίοι το επηρεάζουν, οι οποίοι ακολούθως αποτυπώνονται σε ένα σχέδιο μορφής ψαροκόκαλου.

στ) Εσωτερικοί ελεγκτές και επιθεωρητές.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές (internal auditors), πέραν του ελέγχου της τήρησης των πιστωτικών κανόνων και της ορθολογικής διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, οφείλουν να εντοπίζουν τα εμπόδια στην παροχή ποιοτικά άριστων υπηρεσιών. Τα συγκεκριμένα εμπόδια μπορεί χαρακτηριστικά να προέρχονται είτε από ανεπαρκή εκπαίδευση του προσωπικού, είτε από χαμηλή υποκίνηση του, ή ακόμη από οργανωτικές αδυναμίες.

Ο εσωτερικός έλεγχος των τραπεζικών ιδρυμάτων αποτελεί ένα εξαιρετικά σχηματικό στοιχείο διασφάλισης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά και της ομαλής διεξαγωγής των σύνθετων διαδικασιών. Τα πορίσματα του ελέγχου λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τις διοικήσεις των ομίλων, ως ένα εργαλείο διερεύνησης του επιπέδου ετοιμότητας του προσωπικού και των συστημάτων της τράπεζας. Σε πολλές περιπτώσεις δε, τα συμπεράσματα των ελέγχων αποτελούν και κριτήριο αξιολόγησης τόσο των ίδιων των υπαλλήλων, όσο και των τμημάτων που βρίσκονται. Αξίζει να

επισημανθεί, ότι οι σωστοί μηχανισμοί ελέγχου, ειδικά στις πολυσύνθετες διαδικασίες των τραπεζών, συνιστούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων. Διότι, έτσι διασφαλίζεται το κύρος της τράπεζας τόσο απέναντι στους πελάτες της, όσο και στους ίδιους τους μετόχους της.

Αξίζει να γίνει μια επισήμανση τα κυριότερα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει η επιχείρηση από μια συγκριτική ανάλυση επιδόσεων σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Αυτά χαρακτηριστικά, είναι τα ακόλουθα (Δερβιτσιώτης, 2005: 340-341):

- i) Ο εντοπισμός και κατανόηση των ανταγωνιστικών αδυναμιών της επιχείρησης σε δραστηριότητες καθοριστικές για την επιτυχία και ανάπτυξή της.
- ii) Η μεθόδευση οργανωτικών αλλαγών και τρόπων υποκίνησης του ανθρώπινου παράγοντα, που μπορούν να συμβάλλουν στη δημιουργία μιας νέας νοοτροπίας σε όλα τα επίπεδα για όλους τους εργαζόμενους, σε μια διαδικασία βελτιώσεων.
- iii) Η ευαισθητοποίηση του προσωπικού μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας κι από την αναγνώριση της αναγκαιότητας για αλλαγές, που θα συμβάλλουν σε βελτιώσεις προσφερόμενων υπηρεσιών και διαδικασιών.

Το πιο κρίσιμο ίσως σημείο, σε ό,τι αφορά τις χρηματοπιστωτικές εταιρείες, είναι η αφύπνιση όλων των βαθμίδων και ειδικοτήτων στην ανάγκη προσανατολισμού στις απαιτήσεις των πελατών. Αυτό, βέβαια, έρχεται σε αντιδιαστολή με την εσωστρέφεια που χαρακτηρίζει πολλές επιχειρήσεις, ακόμη και του τραπεζικού κλάδου, με άμεση συνέπεια την αποξένωσή τους από τις ραγδαίες αλλαγές του «περιβάλλοντος». Ωστόσο, είναι επιτακτική η ανάγκη της υιοθέτησης πιο αποτελεσματικών μεθόδων από τις διοικήσεις των ομίλων, έτσι ώστε να σταλθούν ανταγωνιστικά στην αγορά.

3.8 ΑΙΤΙΕΣ ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Αν και οι περισσότεροι πελάτες δεν διαμαρτύρονται, η πιθανότητα αντίδρασης σε δυσaréσκεια αυξάνει ενδεικτικά όταν (Λυμπερόπουλος, 2004: 135-136) :

- Είναι μεγάλο το επίπεδο της δυσaréσκειας.
- Η σοβαρότητα του προβλήματος είναι μεγάλη.
- Το προϊόν είναι σημαντικό για τον πελάτη.
- Είναι εύκολη η διαδικασία διαμαρτυρίας-παραπόνου και υπάρχει περίπτωση να δικαιωθεί ο πελάτης.
- Αυξάνει το όφελος που θα αποκτηθεί από τον καταναλωτή (αποζημίωση, bonus κ.λπ.)

- Ο καταναλωτής έχει θετική στάση για διαμαρτυρία γενικά.
- Η απόδοση της ευθύνης ανατίθεται σε κάποιον άλλο.
- Το πρόβλημα είναι μόνιμο.

Αυτό που κυρίως αποτελεί την περισσότερη θετική, για την εταιρεία, μορφή αντίδρασης του δυσαρεστημένου πελάτη είναι να διαμαρτυρηθεί μόνο στην εταιρεία. Έτσι, αφενός αποφεύγεται η επικοινωνία της δυσαρέσκειας με άλλους πελάτες μέσω του χαρακτηριστικού «word of mouth» και, αφετέρου, η εταιρεία έχει την ευκαιρία να λύσει το πρόβλημα με το δυσαρεστημένο πελάτη. Επιπλέον, είναι αρκετά πιθανό οι δυσαρεστημένοι πελάτες, των οποίων τα προβλήματα με κάποια εταιρεία λύθηκαν με ικανοποιητικό για αυτούς τρόπο, να γίνουν περισσότερο προσηλωμένοι από άλλους πελάτες, που δεν είχαν κάποιο πρόβλημα με την εταιρεία.

Επιπρόσθετα, σοβαρή αιτία δυσαρέσκειας στις υπηρεσίες είναι οι παρουσιαζόμενες αδυναμίες κάλυψης της ζήτησης, εξαιτίας της βραχυπρόθεσμης ανελαστικότητας της προσφοράς. Τα προβλήματα που δημιουργούνται από τη χρονικά μη ομαλή εκδήλωση της ζήτησης συνοψίζονται σε (Λυμπερόπουλος, 2004: 136-138):

- Αχρησιμοποίητη παραγωγική δυναμικότητα στις ώρες χαμηλής ζήτησης.
- Χαμηλή ποιότητα στις ώρες υψηλής ζήτησης, λόγω καθυστερήσεων και ουρών.
- Πλήρης αδυναμία κάλυψης της ζήτησης, όταν αυτή υπερβαίνει τις παραγωγικές δυνατότητες της επιχείρησης ή του καταστήματος.

Τα προβλήματα προέρχονται από τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών, τα οποία σχετίζονται με την αναλωσιμότητά τους και την αδυναμία αποθεματοποίησής τους, όπως συμβαίνει στα προϊόντα. Οι ανισορροπίες, όμως, μεταξύ προσφοράς και ζήτησης στις υπηρεσίες θέτουν σε πολύ μεγαλύτερη δοκιμασία την αξιοπιστία της εταιρείας και εν αμφιβόλω την αποτελεσματικότητα δομών, διαδικασιών και μεθόδων, από ό,τι στις επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων λόγω αυτής της αδυναμίας αποθεματοποίησης.

Στον τραπεζικό τομέα οι εφαρμοζόμενες στρατηγικές εξομάλυνσης της ζήτησης των υπηρεσιών στα καταστήματα είναι (Λυμπερόπουλος, 2004: 140) :

- i) Η προτεραιότητα στους μεγάλους και πιστούς πελάτες (ιδίως στο corporate και το personal banking).
- ii) Η μεταφορά της υπηρεσίας στον πελάτη (π.χ. οι αυτοκινητοτράπεζες).

- iii) Η προώθηση της χρήσης της ηλεκτρονικής αυτοεξυπηρέτησης (με διαφημιστικά έντυπα και demonstrators) στους προθάλαμους των τραπεζικών καταστημάτων με τα ATM's και τα κέντρα αυτοματοποιημένων πληρωμών (automated payment centers).
- iv) Η προώθηση της χρήσης της ηλεκτρονικής τηλεξυπηρέτησης με το phone banking, το e-banking και το mobile banking.
- v) Οι άδειες του προσωπικού σε περιόδους χαμηλής ζήτησης.
- vi) Η διασταυρούμενη, κατά ειδικότητα, εκπαίδευση των υπαλλήλων στη θέση εργασίας (on the job training) με ανακύκλωση σε όλες τις θέσεις εξυπηρέτησης σε περιόδους χαμηλής ζήτησης, ώστε να είναι σε θέση να αναπληρώσουν ή να συμπληρώσουν την εργασία συναδέλφων τους σε ώρες και μέρες αιχμής.
- vii) Η οργάνωση της αναμονής με σύστημα προτεραιότητας και χώρο για θέσεις καθημένων, ώστε η αναμονή να είναι λιγότερο κουραστική.

Ο χειρισμός των παραπόνων αποτελεί μια ευκαιρία, όχι μόνο άρσης της δυσαρέσκειας για τα αίτια που τα προκάλεσαν, αλλά μπορεί να οδηγήσει και σε ενθουσιασμό και περαιτέρω προσήλωση του πελάτη με την εταιρεία (customer loyalty). Προϋποθέσεις για μια τέτοια εξέλιξη είναι (Λυμπερόπουλος, 2004: 143):

- α) Να μειωθεί η πιθανότητα επανεμφάνισης παρομοίων προβλημάτων στο ελάχιστο.
- β) Να γίνει μια πλήρης καταγραφή των προβλημάτων, ώστε να μπορέσει να ακολουθήσει ένας προσδιορισμός προτεραιοτήτων και μια ποιοτική-ποσοτική ανάλυση των προτεινόμενων λύσεων.
- γ) Να προσδιοριστούν οι τρόποι των επιθυμητών απαντήσεων και λύσεων στα προβλήματα των πελατών από τους ίδιους με σχετικές έρευνες. Τα ερωτηματολόγια πρέπει να δίνουν την ευκαιρία να προσδιοριστούν η ποιότητα της αμφίδρομης επικοινωνίας, η ταχύτητα αντίδρασης και η δίκαιη λύση που δόθηκε.
- δ) Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι έτοιμη να προσφέρει, όχι μόνο όσα θα έπρεπε αλλά και περισσότερα από όσα υποχρεούται ή θα περίμενε ο μέσος πελάτης, ώστε να επηρεασθεί θετικά η γνώμη του για την αποτελεσματικότητά της. Σε περίπτωση που προσφερθούν λιγότερα, υπάρχει κίνδυνος να δυσαρεστηθεί πολύ ο πελάτης.
- ε) Είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να καταλάβουν ότι πρέπει οι υποσχέσεις που δίνουν στους πελάτες τους, με ρητό ή υπονοούμενο τρόπο, είναι πραγματοποιήσιμες.

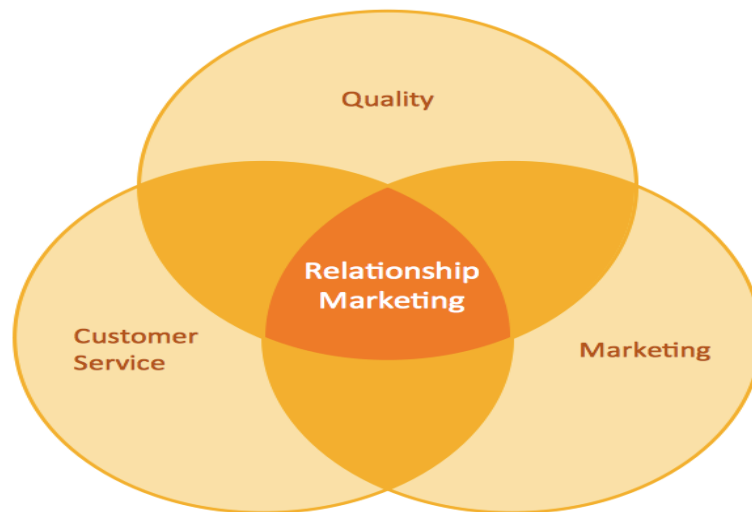
3.9 ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΗΛΩΣΗΣ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Παρακάτω θα γίνει μια προσπάθεια επισήμανσης κάποιων βασικών στοιχείων σχετικά με την αγοραστική προσήλωση των τραπεζικών πελατών (Λυμπερόπουλος, 2004: 147-148). Βασικός στόχος των προσπαθειών αύξησης του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη είναι ουσιαστικά η αύξηση της προσήλωσης του (brand loyalty) στην εταιρεία και στα προσφερόμενα προϊόντα/υπηρεσίες της. Οι εταιρείες επιδιώκουν να έχουν πελάτες, οι οποίοι όχι μόνο θα αγοράζουν όλα τα προϊόντα περισσότερες φορές, αλλά θα ενθαρρύνουν κι άλλους να γίνουν, με την προαναφερόμενη διαδικασία του “word of mouth”. Ωστόσο, παρατηρείται στην εποχή μας μια χαρακτηριστική τάση μείωσης της προσήλωσης των πελατών. Αυτό θα μπορούσε να οφείλεται στη γενικότερη τάση μείωσης της αφοσίωσης σε θεσμούς, στην αύξηση των προσπαθειών των εταιρειών προώθησης των πωλήσεών τους και στην μεγαλύτερη επιλεκτικότητα του πελάτη. Ο πελάτης, πλέον, έχει λάβει περισσότερη μόρφωση από ό,τι στο παρελθόν, έχει μεγαλύτερη ευαισθησία στις τιμολογιακές μεταβολές και αντιλαμβάνεται ότι οι διαφορές μεταξύ των διαφόρων επώνυμων προϊόντων είναι ασήμαντες (commoditization).

Οι επιχειρήσεις, από την πλευρά τους, στοχεύουν στο να αυξήσουν την αγοραστική προσήλωση, κυρίως, διότι η αποδοτικότητα του εκάστοτε πελάτη αυξάνεται για τον οργανισμό ανάλογα με το χρονικό διάστημα διατήρησής του. Επίσης, τα προγράμματα αύξησης της προσήλωσης είναι επικερδή, αφού οι πιστοί πελάτες έχουν μικρότερα κόστη εξυπηρέτησης, ενώ είναι λιγότερο ευαίσθητοι στις μεταβολές της τιμής και προχωρούν σε σύσταση των προϊόντων.

Ουσιαστικά, δηλαδή, το επιδιωκόμενο μάρκετινγκ των σχέσεων (relationship marketing) αντικατοπτρίζει τη σύγχρονη φιλοσοφία του μάρκετινγκ ως μια σύνθεση προσανατολισμού στον πελάτη, προσανατολισμού στον ανταγωνισμό και συντονισμού των επιμέρους λειτουργιών της επιχείρησης. Έτσι, χρησιμοποιούνται όλοι οι πόροι της επιχείρησης για να καλυφθούν αποδοτικά οι ανάγκες των πελατών, οι οποίοι είναι το στοιχείο-κλειδί στον στρατηγικό σχεδιασμό των πρωτοβουλιών κάθε σύγχρονης εταιρείας.

Σχήμα 14. Relationship Marketing



Πηγή:<https://wmbamarketing.wordpress.com/2016/04/25/relationship-marketing-in-commercial-banking/>

Το μάρκετινγκ βάσει δεδομένων, τα συστήματα διαχείρισης πελατών και η εξόρυξη δεδομένων μάρκετινγκ

Με το μάρκετινγκ βάσει δεδομένων (data base marketing), τα συστήματα διαχείρισης πελατών (customer relationship management), αλλά και την εξόρυξη χρήσιμων δεδομένων, οι τράπεζες μπορούν να αξιοποιήσουν το πιο βασικό τους περιουσιακό στοιχείο: τους πελάτες τους με την ανάπτυξη μακροχρόνιων αλλά και οικονομικά αποδοτικών σχέσεων μαζί τους. Αυτό συντελείται με την ακριβέστερη τμηματοποίηση και στόχευση των αγορών, το οποίο συνεπάγεται καλύτερη κατανόηση των αναγκών τους και χρησιμοποίηση τους τους γνώσης για την μεγαλύτερη ικανοποίησή τους, σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Αυτό, βέβαια, έχει ως συνέπεια τη συγκράτησή τους και την αύξηση τους αγοραστικής προσήλωσης, που συνεπάγεται μικρότερη ευαισθησία τους διαφορές των οικονομικών όρων και μεγαλύτερη αδιαφορία τους προωθητικές ενέργειες του ανταγωνισμού.

Ωστόσο, η προσήλωση του πελάτη των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών δεν σημαίνει απλώς την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών που ανήκουν σε αγορές-στόχους για μια μόνο φορά, αλλά καθ' όλη τη διάρκεια τους ζωής τους. Αυτό ουσιαστικά σημαίνει αποτελεσματικότητα τους προσπάθειες σταυροειδών πωλήσεων (cross selling), που επιτυγχάνεται με σωστή προσέγγιση των αναγκών του πελάτη και των κύκλων αγορών του. Οι πωλήσεις εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την πρόσβαση σε στοιχεία

ωριμότητας αγοράς των πελατών και την αντίστοιχη έγκαιρα προγραμματισμένη ενέργεια (Λυμπερόπουλος, 2004: 153-154).

→ Μάρκετινγκ βάσει δεδομένων (data base marketing).

Τους γνωρίζουμε, στόχος του μάρκετινγκ είναι η ικανοποίηση των αναγκών και, γενικότερα, των απαιτήσεων των πελατών. Τον τελευταίο καιρό, τους, παρατηρείται μια ολοένα αυξανόμενη διαφοροποίηση των αναγκών, ώστε παρουσιάζεται επιτακτική η ανάγκη τμηματοποίησης τους αγοράς. Το εξατομικευμένο μάρκετινγκ (individual marketing) και το μάρκετινγκ σχέσεων (relationship marketing) υποδεικνύουν τους τάσεις που επικρατούν για την αποτελεσματική προσέγγιση του πελάτη, την ικανοποίηση των αναγκών του και την ανάπτυξη μιας μακροχρόνιας σχέσης μαζί του (Βλαχοπούλου, 1999: 139).

Με την χρήση του data base marketing δεν επιδιώκεται μονοδιάστατα η αύξηση των πωλήσεων, αλλά και τα παρακάτω (Βλαχοπούλου, 1999: 142) :

- Στρατηγικές βελτιώσεις που θα αυξήσουν την οικονομικότητα και την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων μάρκετινγκ.
- Ταχύτερες αντιδράσεις σε ανταγωνιστικές πιέσεις και πιέσεις τους αγοράς.
- Η αναγνώριση συγκεκριμένων τμημάτων τους αγοράς και άμεση προσέγγιση των πελατών με προγράμματα μάρκετινγκ προσαρμοσμένα τους ιδιαίτερες ανάγκες τους (direct marketing).
- Η αναγνώριση στρατηγικού πλεονεκτήματος για τη στήριξη τους ανάπτυξης νέων και μοναδικών προϊόντων και υπηρεσιών.
- Το κτίσιμο μιας μακροχρόνιας πελατειακής σχέσης για την αύξηση τους πιστότητας, τον περιορισμό των μετακινήσεων τους τον ανταγωνισμό και την ενθάρρυνση των cross-selling ευκαιριών.

Το τελευταίο σχόλιο, περί αύξησης τους πιστότητας (loyalty) των πελατών, είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τα επιτελεία των τραπεζών, τα οποία καλούνται να λάβουν αποφάσεις σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Ένα συνηθισμένο λάθος είναι η επικέντρωση των στελεχών του μάρκετινγκ στην προσέλκυση νέων πελατών, υποβαθμίζοντας τη διατήρηση των υφιστάμενων, παρόλο που έχει υπολογισθεί, ότι η προσπάθεια να κρατήσουμε ένα πελάτη είναι περίπου επτά φορές φθηνότερη από την προσπάθεια να αποκτήσουμε ένα νέο.

Σε ό,τι έχει να κάνει με τους βάσεις δεδομένων, αυτές χαρακτηριστικά διακρίνονται σε (Λυμπερόπουλος, 2004: 153):

- Κεντρικά αρχεία πελατών, όπου εμπεριέχονται τους οι λεπτομέρειες για τα βασικά δεδομένα των πελατών (ονοματεπώνυμα, διευθύνσεις, τηλέφωνα κ.λπ.)
- Τα λειτουργικά αρχεία, τα οποία χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση των συναλλαγών σε όλα τα διαφορετικά είδη των προϊόντων.
- Οι βάσεις δεδομένων πελατών, που είναι οργανωμένες σύμφωνα με τους συναλλαγές του κάθε πελάτη για κάθε προϊόν.
- Οι βάσεις δεδομένων μάρκετινγκ, οι οποίες υποστηρίζουν τους στρατηγικές μάρκετινγκ σε θέματα πελατειακών σχέσεων και περιλαμβάνουν στοιχεία που αφορούν τα δημογραφικά και ψυχογραφικά χαρακτηριστικά των πελατών, καθώς και τον τρόπο ζωής τους, που συνδέεται με την αγοραστική τους συμπεριφορά.

Τα βασικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται στο database marketing είναι το σύστημα διαχείρισης βάσης δεδομένων (DBMS), τα εργαλεία ερωτημάτων (querying-tools), τα εργαλεία αλληλεπίδρασης με τα δεδομένα (φόρμες, αναφορές), καθώς και τα εργαλεία παρουσίασης.

Ωστόσο, για μια στοχευμένη προσέγγιση τους αγοράς καθώς και για την διευκόλυνση κατά την αξιολόγηση των δεδομένων, θεωρείται αναγκαία η ταξινόμηση των πελατών βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων, τους η πιστότητα, ο όγκος των αγορών, η συχνότητα των αγορών κ.λπ. Όλοι οι πελάτες δεν έχουν την ίδια σημασία και βαρύτητα για κάθε επιχείρηση, πρέπει λοιπόν να χρησιμοποιηθούν κάποια μοντέλα αξιολόγησής τους, τους χαρακτηριστικά η διαβάθμισή τους με βάση τον βαθμό πιστότητας και διασύνδεσης με την επιχείρηση με μια σκάλα αξιολόγησης, η χρήση μοντέλων βαθμολογικής αξιολόγησης (scoring-models), η ανάπτυξη χαρτοφυλακίου πελατών και η εφαρμογή μοντέλων αξίας διαρκείας ζωής πελατών (customer lifetime value) (Βλαχοπούλου, 1999: 155-157).

→ Συστήματα διαχείρισης πελατών

Ο όρος CRM προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Customer Relationship Management, δηλαδή Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων. Η λέξη «πελάτης» αναφέρεται σε κάθε πελάτη που αλληλοεπιδρά η επιχείρηση: τρέχοντες πελάτες, προηγούμενους πελάτες, επικείμενους πελάτες. Η λέξη «σχέση» περιλαμβάνει τη δημιουργία αξίας τους οποιοσδήποτε αλληλεπιδράσεις μιας επιχείρησης. Τέλος, με την λέξη «διαχείριση»

αναφερόμαστε στον έλεγχο και στον συντονισμό πόρων, τους ο χρόνος, το χρήμα, οι άνθρωποι, η τεχνολογία και οι πληροφορίες, σε στρατηγική και τακτική βάση, έτσι ώστε να βελτιστοποιείται η αξία του πελάτη (Βλαχοπούλου, 2003: 497).

Το CRM είναι μια επιχειρηματική στρατηγική επιλογής και διαχείρισης πελατών για βελτιστοποίηση αξίας σε μακροχρόνιο ορίζοντα. Απαιτεί μια πελατοκεντρική επιχειρηματική φιλοσοφία και κουλτούρα για την υποστήριξη αποτελεσματικών διαδικασιών μάρκετινγκ, πωλήσεων και εξυπηρέτησης. Οι εφαρμογές συστημάτων CRM μπορούν να καταστήσουν εφικτή μια ολοκληρωμένη διαχείριση πελατών, με την προϋπόθεση ότι η επιχείρηση έχει την κατάλληλη ηγεσία, στρατηγική και κουλτούρα. Το CRM επεκτείνει και αναδιαμορφώνει τους αρχές των πωλήσεων, από μια ξεχωριστή πράξη που εκτελείται από έναν πωλητή, σε μια συνεχή διαδικασία που εμπλέκει κάθε άτομο σε μια επιχείρηση (Βλαχοπούλου, 2003: 497-498).

Και, βέβαια, θα μπορούσε να γίνει και μια εννοιολογική διάκριση μεταξύ τακτικού και του στρατηγικού CRM. Το τακτικό CRM (sales, service και marketing) παρέχει χαρακτηριστικά την «ραχοκοκαλιά» των επιχειρησιακών διαδικασιών διαχείρισης και πιο συγκεκριμένα αποσκοπεί στη δημιουργία καλύτερων λειτουργιών και στη διατήρηση τους ικανοποίησης των υφιστάμενων πελατών. Από την άλλη πλευρά, το στρατηγικό CRM (data warehouse, data marts και campaign management) επιτρέπει στον οργανισμό να κινείται τους το όραμα που χρειάζεται να επιτύχει, αξιοποιώντας αποτελεσματικά τους όγκους πληροφοριών που συγκεντρώνονται τους βάσεις δεδομένων (Βλαχοπούλου, 2003: 510-511).

Ως επιχειρηματική στρατηγική το CRM στον χρηματοπιστωτικό κλάδο έχει τα εξής ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (Λυμπερόπουλος, 2004: 152) :

- i. Εστιάζεται στον πελάτη και όχι στο προϊόν.
- ii. Απαιτεί σημαντικές αλλαγές τους ακολουθούμενες διαδικασίες, στα συστήματα και στην υπάρχουσα κουλτούρα τους τράπεζας.
- iii. Αφορά τους οργανωτικές μονάδες τους τράπεζας (διευθύνσεις μάρκετινγκ, πληροφορικής, καταστημάτων κ.λπ.).
- iv. Συμπεριλαμβάνει όλα τα δίκτυα πωλήσεων και όλα τα μέσα επικοινωνίας με τους πελάτες, από το διαδίκτυο, το κινητό, τα κέντρα τηλεφωνικής εξυπηρέτησης, μέχρι τους υπευθύνους πελατών. Οι πληροφορίες ή οι συναλλαγές από οποιοδήποτε δίκτυο συγκεντρώνονται και συντίθεται, ώστε να παρέχεται μια ολιστική εικόνα για τη συμπεριφορά αλλά και τους ανάγκες του πελάτη, που είναι διαθέσιμη σε όλα τα δίκτυα.

→Εξόρυξη δεδομένων στο μάρκετινγκ

Καθώς οι οργανισμοί κατευθύνονται τους τη διαχείριση σχέσεων πελατών, η λειτουργία marketing , σαν πρώτη γραμμή επικοινωνίας με τους πελάτες, είναι η πιο επηρεασμένη εξαιτίας αυτών των αλλαγών. Υπάρχει μια χαρακτηριστική αντίληψη ότι η αποτελεσματική διαχείριση σχέσης πελατών μπορεί να επιτευχθεί μόνο όταν στηρίζεται στην αληθινή κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών. Κάτω από αυτές τους προϋποθέσεις, τα εργαλεία εξόρυξης δεδομένων μπορούν να βοηθήσουν στην ανίχνευση των κρυμμένων γνώσεων και στην καλύτερη κατανόηση των πελατών, καθώς μια συστηματική προσπάθεια διαχείρισης γνώσης μπορεί να μεταφέρει τη γνώση σε στοχευμένες στρατηγικές μάρκετινγκ. Αυτό καθιστά την μελέτη τους εξαγωγής και τους διαχείρισης τους γνώσης ιδιαίτερα πολυσήμαντη για το μάρκετινγκ (Βλαχοπούλου, 2003: 600-601).

Τους, είναι χαρακτηριστικά τα όσα αναφέρονται σε άρθρο σχετικά με την επίδραση του CRM στην προσήλωση του πελάτη και τη διαμόρφωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τους τραπεζικούς ομίλους (Suhail Ahmad Bhat and Mushtaq Ahmad Darzi, 2016, 388-410). Κατόπιν έρευνας, που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 278 πελατών Private Bank στην Ινδία, διαπιστώθηκε ότι από τους τέσσερις διαστάσεις του CRM (επίλυση παραπόνων, γνώση του πελάτη, ενδυνάμωση πελάτη, προσανατολισμός πελάτη) τον πιο σημαντικό ρόλο είχε η γνώση του πελάτη. Τους, τονίστηκε ότι θα πρέπει το management τους τράπεζας να διενεργεί περιοδικούς ελέγχους στα συστήματα CRM, έτσι ώστε να διαπιστώνεται η αποτελεσματικότητά τους και να εξετάζονται πιθανές βελτιώσεις τους. Τέλος, επισημαίνεται ο πολυσήμαντος ρόλος τους διαμόρφωσης στρατηγικών CRM, που αποσκοπούν στην διατήρηση ειδικά εκείνων των πελατών, που τείνουν να διακόψουν τη σχέση τους με την τράπεζα.

Υπάρχουν τρεις κύριες περιοχές εξόρυξης δεδομένων για το marketing βασισμένο στη γνώση (Βλαχοπούλου, 2003: 605-609):

- Το προφίλ του πελάτη

Μια από τους πιο σημαντικές πληροφορίες για τον πελάτη είναι το προφίλ του, που χρησιμοποιείται για την λήψη διαφόρων σημαντικών αποφάσεων κατά το σχεδιασμό των δράσεων του marketing. Το προφίλ του πελάτη είναι χαρακτηριστικά ένα μοντέλο, στο οποίο βασίζεται ο αναλυτής για να αποφανθεί για τους σωστές τακτικές που θα ανταποκρίνονται τους ανάγκες του πελάτη. Καθώς «δεισδύει» και επεξεργάζεται το προφίλ των πελατών, τους αναλυτής εστιάζει τους δημογραφικές τους λεπτομέρειες και

στα χαρακτηριστικά των συναλλαγών τους. Οι εργασίες εξόρυξης δεδομένων που χρησιμοποιούνται για την δημιουργία του προφίλ των πελατών, μπορεί να είναι η εξαρτώμενη ανάλυση, η αναγνώριση τάξης και η περιγραφή ιδεών. Τα κριτήρια τα οποία θα μπορούσαν να βοηθήσουν τον αναλυτή να κατασκευάσει χρήσιμα προφίλ πελατών είναι η συχνότητα αγορών, το μέγεθος αγορών, οι πρόσφατες αγορές, η αναγνώριση τύπων ομάδων πελατών καθώς και οι προσδοκώμενοι πιθανοί πελάτες (Potential customers).

- Ανάλυση παρεκκλίσεων

Η γνώση των παρεκκλίσεων είναι ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο για έναν αναλυτή. Μια παρεκτροπή μπορεί να είναι μια ανωμαλία ή μια αλλαγή. Στο παρελθόν τέτοιες παρεκτροπές ήταν δύσκολο να ανακαλυφθούν στον κατάλληλο χρόνο, έτσι ώστε να γίνουν οι διορθωτικές ενέργειες. Τα εργαλεία εξόρυξης δεδομένων προμηθεύουν δυναμικούς τρόπους για την ανακάλυψη και την ταξινόμηση τέτοιων παρεκτροπών. Για παράδειγμα, μια υψηλότερη από τη συνηθισμένη αγορά σε μια πιστωτική κάρτα, μπορεί να είναι μια απειλή (απάτη) ή μια γνήσια αγορά από τον πελάτη (αλλαγή). Από τη στιγμή που έχει εντοπιστεί μια παρεκτροπή ως απάτη, ο αναλυτής κάνει συγκεκριμένα βήματα για να εμποδίσει αυτές τους απατές και να εισάγει τους όποιες διορθωτικές ενέργειες. Αν η παρεκτροπή έχει ανακαλυφθεί ως αλλαγή, τότε η περαιτέρω συλλογή πληροφοριών κρίνεται επιτακτική.

- Ανάλυση τάσεων.

Οι τάσεις είναι συγκεκριμένα πρότυπα που επικρατούν για μια χρονική περίοδο. Οι τάσεις μπορεί να είναι αρχικά μικρής περιόδου, τους η άμεση αύξηση και η ακόλουθη αργή μείωση των πωλήσεων που ακολουθεί μια «καμπάνια» πωλήσεων. Οι τάσεις, ωστόσο, μπορεί να είναι και μεγάλης περιόδου, τους η αργή αλλά μεγάλη πτώση των πωλήσεων τους προϊόντος με το πέρασμα των χρόνων. Τα εργαλεία εξόρυξης δεδομένων, τους η οπτικοποίηση, βοηθούν στην αποκάλυψη των τάσεων, οι οποίες τους φορές είναι κρυμμένες στη βάση δεδομένων και θα είχαν παραληφθεί με τη χρήση κλασικών εργαλείων, τους τα γραφήματα διασποράς. Τους αποφάσεις marketing, οι τάσεις μπορεί να χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση των προγραμμάτων marketing ή για την πρόβλεψη μελλοντικών πωλήσεων.

Τους γίνεται αντιληπτό, η εξόρυξη δεδομένων βοηθά τα επιτελεία του μάρκετινγκ των τραπεζών να κατανοήσουν καλύτερα τη συμπεριφορά των πελατών. Με τη σειρά τους, η καλύτερη κατανόηση τους επιτρέπει να στοχεύουν σε εκστρατείες μάρκετινγκ οι οποίες είναι περισσότερο ακριβείς και πιο κοντά τους ανάγκες, τους επιθυμίες και τους στάσεις των πελατών.

Αν οι απαραίτητες πληροφορίες υπάρχουν σε μια βάση δεδομένων, η μέθοδος εξόρυξης δεδομένων μπορεί να μοντελοποιήσει εικονικά οποιαδήποτε ενέργεια των πελατών. Το κλειδί είναι να βρεθούν τα πρότυπα, που είναι σχετικά με τα τρέχοντα προβλήματα τους επιχείρησης. Τυπικές ερωτήσεις που απαντά η εξόρυξη δεδομένων σχετίζονται με το ποιοι ενδεχομένως πελάτες πρόκειται να εγκαταλείψουν κάποια υπηρεσία ή προϊόν, ποια είναι η πιθανότητα να αγοράσει τους πελάτης κάποιο προϊόν και ποιοι πελάτες αναμένεται να ανταποκριθούν σε μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα μπορούν να βοηθήσουν στη διατήρηση των πελατών αλλά και στην αύξηση των αναλογιών απόκρισης τους επιλεγόμενες εκστρατείες. Αυτό, με τη σειρά του, έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων και έμμεσα τους συνολικής απόδοσης τους επένδυσης (Βλαχοπούλου, 2003: 613).

3.10 ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Το ποσοστό μετακινήσεων πελατών στον τραπεζικό τομέα αναμένεται να αυξηθεί σημαντικά στα επόμενα έτη, δεδομένου ότι πρωτίστως το κόστος τους μετακίνησης μειώνεται, ενώ παράλληλα ο ανταγωνισμός μεταξύ των τραπεζών αυξάνεται και οι νέες τεχνολογίες έχουν αυξήσει τη διαφάνεια στην αγορά. Το κρίσιμο ερώτημα, βέβαια, είναι αν οι τράπεζες είναι επαρκώς προετοιμασμένες για μια τέτοια αλλαγή στάσης των πελατών τους. Το πρόβλημα βρίσκεται στο γεγονός ότι αν μετακινηθούν οι πελάτες σε άλλη τράπεζα, είναι πολύ δύσκολο να επιστρέψουν. Για αυτόν ακριβώς τον λόγο, το upper management των τραπεζών έχει αρχίσει να συνειδητοποιεί ότι στο επίκεντρο των προσπαθειών του πρέπει να βρίσκεται η αύξηση της διατηρησιμότητας των πελατών τους, η οποία κάνει την αγορά λιγότερο ελκυστική σε νέους ανταγωνιστές (Λυμπερόπουλος, 2004: 154).

Σχήμα 15. Διατηρησιμότητα πελατών



Πηγή: <https://blog.robly.com/wow-your-customers-sales-3/customer-retention-strategies-model/>

Έτσι, στον τομέα των υπηρεσιών δημιουργήθηκε η ανάγκη καθιέρωσης μιας συστηματικής διαδικασίας παρακολούθησης των πελατών και των λογαριασμών τους, ώστε να αντληθούν σημαντικές πληροφορίες. Η επεξεργασία των συγκεκριμένων στοιχείων μπορεί να οδηγήσει ουσιαστικά στη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών, με τελικό πολυδιάστατο σκοπό την μείωση του ποσοστού μετακινήσεων των πελατών (Defection Management).

Οι αρχές της «διοίκησης των μετακινήσεων» έχουν τις ρίζες τους στη διοίκηση ολικής ποιότητας, στην οποία βασική αρχή είναι «μηδέν ελαττωματικά». Η συγκεκριμένη αρχή, ωστόσο, ταιριάζει απόλυτα με την παραγωγή προϊόντων και όχι υπηρεσιών, λόγω της αυλότητας και της ανομοιογένειάς τους. Για αυτό, περισσότερο κατάλληλη αρχή είναι η ελαχιστοποίηση των μετακινήσεων, περνώντας δηλαδή από το μοντέλο «zero-defects» στη φιλοσοφία «minimize the amount of defections». Αυτή περιλαμβάνει (Λυμπερόπουλος, 2004: 155):

- Τη δημιουργία κουλτούρας ελαχιστοποίησης των αποχωρήσεων σε όλο το προσωπικό.
- Την επικοινωνία με όλο το προσωπικό, με στόχο την κατανόηση της σημασίας του Defection Management.
- Την απόκτηση πληροφοριών για κάθε κατηγορία πελατών.

- Την παροχή καταλλήλων οδηγιών για τον τρόπο χρήσης των πληροφοριών που συλλέγονται.
- Την εκπαίδευση των υπαλλήλων για τη χρήση τους.
- Την ενθάρρυνση των υπαλλήλων να ανταποκρίνονται στις συναφείς πληροφορίες.
- Τη σύνδεση των ποσοστών διατηρησιμότητας με συγκεκριμένα κριτήρια.

Είναι χαρακτηριστικά τα όσα αναφέρονται σε άρθρο σχετικά με την σημασία του Defection Management στο πολυσύνθετο περιβάλλον των τραπεζικών ομίλων (Lampirini P. Piha, George J. Avlonitis, 2015, 304-326). Κατόπιν έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 989 πελατών τραπεζών στην Ελλάδα, διαπιστώθηκε, αρχικά, ότι οι διοικήσεις θα πρέπει να εστιάσουν στους παράγοντες που συντελούν στην αποχώρηση των πελατών από έναν χρηματοπιστωτικό όμιλο, οι οποίοι χαρακτηριστικά είναι η μη ικανοποίηση και η έλλειψη δέσμευσης. Σύμφωνα με το άρθρο θα πρέπει να αναπτυχθούν μηχανισμοί, οι οποίοι θα σχετίζονται πρωτίστως με την συμπεριφορά και την στάση των υπαλλήλων (κατάλληλη εκπαίδευση και επιλογή του προσωπικού), αφού τα «ethical problems» αναγνωρίζονται ως τα πιο κρίσιμα. Επίσης, τονίζεται η σημασία της αντιμετώπισης των ζητημάτων που σχετίζονται με τις τιμολογήσεις προϊόντων/υπηρεσιών με τακτικές αντιπροσφορών και «tailor-made service», ενώ έμφαση δίδεται στην κοινοποίηση στους πελάτες «anti-fraud» θεμάτων, τα οποία τους ενισχύουν το αίσθημα ασφάλειας. Επιπρόσθετα, αναλύεται η σημασία της στοχευμένης επιλογής συγκεκριμένων τμημάτων της αγοράς, τα οποία εξυπηρετούνται με επικερδή τρόπο και συμβαδίζουν με το στρατηγικό πλάνο της διοίκησης της τράπεζας.

Οι τράπεζες, προκειμένου να αυξήσουν το ποσοστό της διατηρησιμότητας των πελατών τους, θα πρέπει να διαμορφώσουν μια αντίστοιχη στρατηγική με τέσσερα στάδια (Λυμπερόπουλος, 2004: 155-158) :

α) Μέτρηση της διατηρησιμότητας των πελατών.

Εάν, χαρακτηριστικά, δεν μπορεί να μετρηθεί η διατηρησιμότητα, δεν είναι εφικτό να τη διαχειριστούμε. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να μετράται, έτσι ώστε να μπορέσουν να διαπιστωθούν οι βελτιώσεις της, όχι μόνο σε δείκτες, σχετικά με τους πελάτες που χαθήκαν σε μια χρονική περίοδο, αλλά ειδικά ανά τραπεζική εργασία, με διαφορετικό μέτρο για την καθεμία (κίνηση πιστωτικών καρτών, μετακίνηση δανειοληπτικών στεγαστικών δανείων, ανανέωση εντολών σε επενδυτικά προϊόντα κ.λπ.). Επίσης, τα ποσοστά των μετακινήσεων θα πρέπει να σταθμίζονται ανάλογα με τη βαρύτητα των πελατών που χαθήκαν, μετρούμενη με τη συχνότητα και το ύψος των συναλλαγών.

Συνεπώς, θα πρέπει να υπάρχει εστίαση σε κατηγορίες μεγάλων πελατών (private banking), αλλά και από την κατηγορία των επιχειρήσεων (corporate banking), έτσι ώστε να υπάρχει διεξοδικός έλεγχος και ανάλυση της διατηρησιμότητάς τους.

Σε αυτήν την προσπάθεια, πολύ μεγάλο ρολό διαδραματίζουν τα σύγχρονα συστήματα διαχείρισης πληροφοριών των πελατών, που έχουν οι τραπεζικοί όμιλοι. Θεωρείται, όπως αναφέραμε και παραπάνω, ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια τράπεζα, να είναι σε θέση να αξιοποιήσει τις πληροφορίες που λαμβάνει καθημερινά από τους πελάτες της, έτσι ώστε να διεξάγει σημαντικά συμπεράσματα για το προφίλ τους και-ακολουθως για την αγοραστική τους προσήλωση.

β) Διαπίστωση των αιτίων της μετακίνησης.

Οι πελάτες δεν θα πρέπει να διακόπτουν τη σχέση τους με την τράπεζα, εάν δεν έχουν διερευνηθεί εκ των προτέρων οι αιτίες της αποχώρησης. Η αναζήτηση των αιτίων χρησιμεύει για να προληφθούν παρόμοιες καταστάσεις που συντελούν σε αποχωρήσεις στο μέλλον. Βέβαια, όλες οι αιτίες δεν είναι αποτρέψιμες, όπως χαρακτηριστικά η μετακόμιση σε άλλη περιοχή ή η μεταβολή του τρόπου ζωής του πελάτη και ενδεχομένως η επιθυμία τους για ταύτιση με την εικόνα άλλης τράπεζας. Ως τύπους μετακινούμενων, ανάλογα με τις αιτίες διακρίνουμε:

- Οι μετακινούμενοι εξαιτίας της τιμής.

Είναι, ίσως, οι λιγότερο πιστοί από όλους τους πελάτες. Πολλές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, οι οποίες διαφοροποιούνται σε θέματα εμπιστοσύνης και ανταπόκρισης από τον ανταγωνισμό τους, δεν ενδιαφέρονται για να διατηρήσουν τους συγκεκριμένους πελάτες. Κατά αυτόν τον τρόπο, αποφεύγουν και τις συνεχείς εκπτώσεις, οι οποίες υποβαθμίζουν τα προϊόντα τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα από τον τραπεζικό τομέα θα μπορούσε να αποτελέσει η περίπτωση των πιστωτικών καρτών, τα επιτόκια των οποίων αποτελούν αιτία μετακίνησης των πελατών.

- Οι μετακινούμενοι εξαιτίας του προϊόντος.

Ο πελάτης μετακινείται εξαιτίας της προσφοράς προϊόντων ανώτερης ποιότητας από τους ανταγωνιστές της τράπεζας, γεγονός μη αναστρέψιμο, διότι είναι αδύνατο να ανακάμψει σε προϊόντα που θεωρεί κατώτερα. Για να αντιμετωπισθεί η συγκεκριμένη κατάσταση, θα πρέπει να ακολουθηθεί πολιτική που δίνει έμφαση στην ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων και στη σημαντική βελτίωση των υπαρχόντων. Στο χρηματοπιστωτικό τομέα συναντούμε αυτόν τον τύπο μετακινούμενων στις περιπτώσεις των νέων ανταγωνιστών που δίνουν έμφαση σε νέα προϊόντα με διαφοροποιημένα

χαρακτηριστικά, όπως π.χ. σύνθετα αποταμιευτικά προγράμματα με μια σειρά προνομίων.

- Οι μετακινούμενοι εξαιτίας της εξυπηρέτησης.

Τυπικά λόγος αποχώρησης είναι το ακατάλληλα πληροφορημένο και εκπαιδευμένο προσωπικό, το οποίο δεν είναι σε θέση να προσφέρει ικανοποιητικά επίπεδα εξυπηρέτησης στον τραπεζικό πελάτη. Επίσης, μια συγκεκριμένη διαδικασία που ακολουθείται από μια τράπεζα, μπορεί ουσιαστικά να αποτελέσει αιτία μετακίνησης (διαδικασία εκδόσεως πιστωτικών καρτών ή χορήγησης προ εγκεκριμένων δανείων). Στον χρηματοπιστωτικό τομέα παρατηρούνται μεγάλες μετακινήσεις προς νέες τράπεζες, που έχουν ως στρατηγική τους τη διαφοροποίηση στην ποιότητα της εξυπηρέτησης.

- Οι μετακινούμενοι σε άλλη αγορά.

Οι πελάτες δεν μετακινούνται μόνο προς τους ανταγωνιστές, αλλά κι εκτός αγοράς, δηλαδή στις επιχειρήσεις που προσφέρουν παρόμοια ή ανταγωνιστικά τους προϊόντα (χρηματιστήριο, εμπορικές επιχειρήσεις που προσφέρουν τραπεζικά προϊόντα κ.λπ.).

- Οι μετακινούμενοι λόγω νέας τεχνολογίας.

Οι πελάτες στην συγκεκριμένη περίπτωση «χάνονται» στον τομέα των υπηρεσιών, εξαιτίας των τεχνολογικών καινοτομιών σε άλλους τομείς. Στις τράπεζες μπορούμε να αναφέρουμε ως παραδείγματα τις εικονικές τράπεζες (virtual banks), οι οποίες λειτουργούν αποκλειστικά στο διαδίκτυο.

- Οι μετακινούμενοι εξαιτίας οργανωτικών αλλαγών.

Οι πελάτες αποχωρούν λόγω δυσαρέσκειας, είτε από αλλαγές πολιτικής (επιβολή προμηθειών) ή πρακτικών της ηγεσίας που δεν συνάδουν με τα κοινωνικά πρότυπα ή ακόμα με οργανωτικές αλλαγές που δεν αποδέχονται (αλλαγή διευθυντή καταστήματος).

γ) Συγκέντρωση πληροφοριών από αναλύσεις παραπόνων και έρευνες αγοράς.

Έχοντας ως βασική αρχή ότι η «πρόληψη είναι καλύτερη από τη θεραπεία», ένας χρηματοπιστωτικός οργανισμός πρέπει να μεριμνήσει ώστε να προλαμβάνονται οι αιτίες της δυσαρέσκειας, οι οποίες θα μπορούσαν να οδηγήσουν τελικώς σε αποχώρηση του πελάτη. Για αυτό θα πρέπει να διεξάγονται συχνές έρευνες αγοράς για τη διαπίστωση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών και τον εντοπισμό των αιτίων δυσαρέσκειας. Επίσης, οι πελάτες θα πρέπει να ενθαρρύνονται να εκφράζουν τα παράπονά τους, αφενός για να γίνει κατάλληλος χειρισμός τους και να διατηρηθεί ο πελάτης, αφετέρου

για να πληροφορείται η διοίκηση τις συχνές αιτίες παραπόνων. Άλλωστε, με τον συγκεκριμένο τρόπο τα επιτελεία των τραπεζών θα μπορέσουν να μελετήσουν σε πολλά επίπεδα, μια σειρά αλλαγών των διαδικασιών που διέπουν την λειτουργία των ιδρυμάτων.

Επίσης, σε πολλές τράπεζες με σύγχρονη προσέγγιση της χρησιμότητας της διατύπωσης των παραπόνων, επικρατεί η χαρακτηριστική αντίληψη ότι «το παράπονο είναι δώρο» (complaint is a gift). Βάσει της συγκεκριμένης αντίληψης, η αντιμετώπιση του παραπόνου συμβάλλει, πέρα από την άρση της δυσαρέσκειας του πελάτη, στην αύξηση της αγοραστικής του προσήλωσης, εφόσον βέβαια υπάρξει επίλυσή του.

δ) Αναγνώριση των εμποδίων μετακίνησης.

Για την μείωση των μετακινήσεων, οι τράπεζες έχουν διαμορφώσει ένα σύστημα θετικών και αρνητικών εμποδίων. Θετικά εμπόδια είναι τα προσφερόμενα κίνητρα συσχέτισης της συνεργασίας, όπως καλύτερη εξυπηρέτηση, ανώτερα προϊόντα, τεχνολογικές καινοτομίες κ.λπ. Τέτοιου είδους κίνητρα είναι π.χ. τα κλιμακούμενα επιτόκια με τη συγκέντρωση των ατομικών αποταμιεύσεων σε μια τράπεζα, το «πακετάρισμα» ενός βασικού προϊόντος με αλλά προϊόντα ή υπηρεσίες (πιστωτικές κάρτες με ασφάλειες) καθώς και εκπτώσεις για κάρτες κοινής επωνυμίας. Αρνητικά εμπόδια είναι τα κόστη εξόδου (προμήθεια εξόδου στα αμοιβαία κεφάλαια), τα διαφορά είδη οικονομικών κυρώσεων (πρόωρη εξόφληση δανείων) κ.λπ. Προφανώς, οι τράπεζες θα πρέπει να επιδιώκουν να αυξάνουν τα θετικά εμπόδια, τα οποία είναι ικανά να μεγιστοποιήσουν την ικανοποίηση του πελάτη και, ταυτόχρονα, να εξασθενούν την πρόθεση του πελάτη να στραφεί στον ανταγωνισμό.

Ένα άλλο αρκετά σημαντικό σχόλιο, σχετικά με τα σχέδια προσήλωσης των τραπεζικών ιδρυμάτων, είναι ότι αυτά αντιγράφονται πολύ γρήγορα από τους ανταγωνιστές τους. Έτσι, ο τραπεζικός πελάτης οδηγείται πολύ γρήγορα σε απάθεια, καθώς λίγο μετά την καθιέρωση τους, αντιγράφονται. Εν συνεχεία, η αγορά οδηγείται και αυτή με τη σειρά της σε ανταγωνισμό κινήτρων, τα οποία οι πελάτες τελικά δεν εκμεταλλεύονται λόγω έλλειψης χρόνου και ενδιαφέροντος, κι όχι λόγω χαρακτηριστικών των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Είναι χαρακτηριστικά τα όσα αναφέρονται σε άρθρο, σχετικά με την σημασία της διαχείρισης των παραπόνων και την ικανοποίηση του πελάτη (Concepcion Varela-Neira, Rodolfo Vazquez-Casielles, Victor Iglesias, 2010, 88-112). Κατόπιν έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 679 πελατών στην Ισπανία, διαπιστώθηκε η μεγάλη

σημασία του complaint handling για τις εταιρίες, σχετικά με την ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών τους και την «απονομή» δικαιοσύνης σε όσες περιπτώσεις υπήρξε λανθασμένη προσφορά υπηρεσίας. Τονίζεται, η ανάγκη για επιλογή υπαλλήλων με πελατοκεντρική προσέγγιση, ενώ επισημαίνεται ο ρόλος της εκπαίδευσης του προσωπικού σε θέματα γρήγορης και «close to the customer» αντιμετώπισης των παραπόνων, με βασικό κριτήριο τις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη. Τέλος, γίνεται αναφορά και σε προγράμματα ανταμοιβής των υπαλλήλων, οι οποίοι διακρίνονται στη διαχείριση παραπόνων.

Οι διαστάσεις και τα μέτρα της αγοραστικής προσήλωσης

Η διατήρηση του πελάτη θεωρείται, κατά κύριο λόγο, ως συνώνυμο της αγοραστικής προσήλωσης και αντίθετο της μετακίνησής του. Αυτό το στοιχείο, βέβαια, δεν είναι απόλυτα αληθές, διότι η προσήλωση είναι στενότερη έννοια από τη διατήρηση και αφορά χαρακτηριστικά το συναίσθημα του «ανήκειν» στους «οπαδούς» της εταιρείας. Η διατήρηση ενός πελάτη, περιλαμβάνει, εκτός από τους πιστούς πελάτες (loyal customers), και όσους μένουν από αδιαφορία ή όσους είναι κατά κάποιον τρόπο εγκλωβισμένοι (λόγω αρνητικών εμποδίων). Εξάλλου, ο πελάτης μπορεί να μην είναι σε θέση να μετακινηθεί και από έλλειψη γνώσης για την ύπαρξη αξιόπιστων εναλλακτικών λύσεων.

Η αγοραστική προσήλωση διαμορφώνεται από το βαθμό προτίμησης και το βαθμό της αντιλαμβανόμενης διαφοροποίησης του προϊόντος από τα ανταγωνιστικά του. Η αφοσίωση είναι ένα σύνθετο φαινόμενο, με μια «συμπεριφορική» διάσταση και μια διάσταση στάσεων. Τα τμήματα, τα οποία διαμορφώνονται από το συνδυασμό στάσεων και συμπεριφοράς, επισημαίνονται παρακάτω (Λυμπερόπουλος, 2004: 159-161):

- Πραγματική αφοσίωση.

Χαρακτηρίζεται από μεγάλη προσήλωση και υψηλή συχνότητα αγορών. Είναι, προφανώς, ο πλέον επιθυμητός τύπος πελάτη για όλες τις εταιρείες. Οι πελάτες του συγκεκριμένου τύπου είναι απίθανο να πεισθούν από ανταγωνιστικά offers και καλύτερες τιμολογιακές προσφορές. Στο υψηλότερο επίπεδο προσήλωσης, αυτοί οι πελάτες είναι υπερήφανοι που συνδέονται με τον τραπεζικό οργανισμό και γίνονται «συνήγοροι» των υπηρεσιών του (word of mouth). Στην συγκεκριμένη κατηγορία πελατών, δηλαδή, γίνονται προσπάθειες από το προσωπικό τόσο για cross selling όσο και για up selling. Βέβαια, αυτοί που μπορούν να χαρακτηρισθούν ως απόλυτα

αφοσιωμένοι αποτελούν μια μικρή μειοψηφία και μερικοί από αυτούς δεν περιλαμβάνονται καν στην κατηγορία των μεγάλων πελατών (private banking).

- Απουσία αφοσίωσης.

Μικρή προσήλωση και χαμηλή συχνότητα αγορών συντελεί στην απουσία αφοσίωσης. Η μικρή προσήλωση ενδεχομένως να οφείλεται στην αδυναμία της τράπεζας να γνωστοποιήσει, αποτελεσματικά, τα όποια συγκριτικά πλεονεκτήματα των προϊόντων της. Οι συγκεκριμένοι πελάτες έχουν την τάση να αποχωρήσουν στην πρώτη ευκαιρία, καθώς δεν αντιλαμβάνονται κάποια σημαντική διαφορά μεταξύ των προϊόντων της τράπεζας και των άλλων ανταγωνιστών της.

- Λανθάνουσα αφοσίωση.

Η χαμηλή συχνότητα αγορών, σε συνδυασμό με την μεγάλη αγοραστική προσήλωση, χαρακτηρίζει την λανθάνουσα αφοσίωση. Ο πελάτης, σε αυτή την περίπτωση είναι θετικά προδιατεθειμένος για τα προϊόντα του τραπεζικού ομίλου, αλλά δεν είναι σημαντικός χρήστης τους. Η εταιρεία οφείλει να αναζητήσει τα αίτια, τα οποία ωθούν τον πελάτη να στρέφεται στον ανταγωνισμό για την ικανοποίηση των αναγκών του.

- Φαινομενική αφοσίωση.

Ο πελάτης αντιλαμβάνεται μια μικρή διαφοροποίηση μεταξύ των προϊόντων των διαφορών χρηματοπιστωτικών οργανισμών και, παρά την μικρή του προσήλωση, εμφανίζει υψηλή συχνότητα αγορών. Δηλαδή, εξετάζοντας τη συμπεριφορά του, εμφανίζεται ως εξαιρετικά αφοσιωμένος.

Επομένως, θα μπορούσαμε να τονίσουμε κάποια χαρακτηριστικά μέτρα, τα οποία θα οδηγήσουν στην αύξηση της προσήλωσης στις τράπεζες (Λυμπερόπουλος, 2004: 163-164) :

- i) Αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών, παρότι όπως έχει προαναφερθεί αυτή είναι αναγκαία, αλλά όχι και ικανή συνθήκη της προσήλωσης του τραπεζικού πελάτη. Η προσήλωση του πελάτη είναι συνάρτηση της ικανοποίησης του από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της τράπεζας και εξαρτάται από την ποιότητα τους , όπως αυτός την αντιλαμβάνεται.
- ii) Οργάνωση της σωστής διαχείρισης των παραπόνων, διότι ο χειρισμός των παραπόνων των πελατών αποτελεί μια ευκαιρία όχι μόνο για άρση της δυσαρέσκειας για τα αίτια που την προκάλεσαν, αλλά μπορεί προοπτικά να

- οδηγήσει και σε περαιτέρω δέσμευσή τους με την τράπεζα. Αυτό, βέβαια, προϋποθέτει κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού του ομίλου, υποδομή πληροφοριακών συστημάτων επεξεργασίας δεδομένων και ανάλογη οργανωτική κουλτούρα με επίκεντρο την εξυπηρέτηση του πελάτη.
- iii) Στοχευμένη καθοδήγηση της ανάγκης για αλλαγή προς άλλα προϊόντα της τράπεζας, με προσφορά μεγάλου εύρους προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και με νέα προϊόντα. Αυτό προϋποθέτει, ένα αρκετά συγκροτημένο επιτελείο μάρκετινγκ της τράπεζας, το οποίο σε συνεργασία με το upper management του ομίλου, θα λαμβάνει υπόψη του ανά πάσα στιγμή τις ευκαιρίες της αγοράς αλλά και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της τράπεζας. Έτσι, θα είναι σε θέση να σχεδιάζει όλες τις σημαντικές κινήσεις σχετικά με το marketing mix του οργανισμού και τους τρόπους ικανοποίησης των πελατών του.
- iv) Νέες «συσκευασίες» υπάρχοντων προϊόντων, όπως π.χ. προσφορά στεγαστικού δανείου με ασφάλεια ζωής, λογαριασμοί καταθέσεων ταμιευτηρίου με προσωπική ασφάλιση, τρεχούμενοι λογαριασμοί με αυτόματη εξόφληση λογαριασμών, πιστωτική κάρτα χωρίς συνδρομή κ.λπ. Βέβαια, θα πρέπει να τονιστεί ότι στις τράπεζες τα σχέδια προσήλωσης που σχετίζονται με νέες «συσκευασίες» υπάρχοντων προϊόντων, δεν δίνουν μακροπρόθεσμα οφέλη. Η αιτία είναι ότι αντιγράφονται πολύ γρήγορα από τους ανταγωνιστές. Η δημιουργία προϊόντων μίμησης «me too», τα οποία προσπαθούν να καθιερωθούν μόνο μέσω ενεργειών προώθησης, αποδεικνύεται σε πολλές περιπτώσεις αναποτελεσματική και με αυξημένο κόστος. Εάν παραδεχθούμε ότι οι πιστοί πελάτες είναι λιγότερο ευαίσθητοι στις διαφορές τιμών, μπορούμε να συνάγουμε ότι οι προωθητικές ενέργειες προσελκύουν περισσότερο πελάτες, που στην πρώτη ευκαιρία είναι έτοιμοι να μετακινηθούν και πάλι.
- v) Σχεδιασμός συστήματος κινήτρων για την αύξηση της αγοραστικής προσήλωσης, όπως η μείωση των επιτοκίων στις πιστωτικές κάρτες, η προσφορά δώρων μετά από συγκέντρωση πόντων, η συμμετοχή σε κληρώσεις, η συνεργασία με διάφορους επιχειρηματικούς ομίλους (διαγνωστικά κέντρα ή εμπορικά καταστήματα) κ.λπ.
- vi) Φροντίδα για συνεχή και αδιάκοπη επικοινωνία με εφημερίδες για τους πελάτες, διοργάνωση clubs (π.χ. Travel clubs με ειδικά προνόμια για κατόχους ορισμένων καρτών), διοργάνωση διαλέξεων (π.χ. για νέα επενδυτικά προϊόντα), απευθείας τηλεφωνικές γραμμές ή αμφίδρομη επικοινωνία μέσω internet κ.λπ.

- vii) Ορθολογική εφαρμογή των συστημάτων CRM (Customer Relationship Management) και Data Mining, με σκοπό πιο εύστοχες επικοινωνιακές και προωθητικές ενέργειες, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες κάθε αγοράς στόχου. Με τις πελατοκεντρικά οργανωμένες δεξαμενές πληροφοριών που δημιουργούνται στις τράπεζες, δίνεται η δυνατότητα για καλύτερη κατανόηση της συμπεριφοράς και των αναγκών των πελατών τους. Έτσι, χρησιμοποιώντας πιο αποτελεσματικά μέσα, μπορούν να προσελκύσουν καινούργιους πελάτες και να διατηρήσουν τους υπάρχοντες, μεγιστοποιώντας την αποδοτικότητα τους σε όλη τη διάρκεια της σχέσης μαζί τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4- HSBC ΕΛΛΑΔΟΣ CASE STUDY

4.1 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Η HSBC Διεθνώς

Η ιστορία της HSBC ξεκίνησε το 1865 στο Χονγκ Κονγκ και στη Σανγκάη, πόλεις στις οποίες χρωστά την αρχική της επωνυμία της “Hong Kong & Shanghai Banking Corporation”, από την οποία προέρχεται με τη σειρά του και το σημερινό όνομά της. Σκοπός της ίδρυσής της ήταν αρχικά η υποστήριξη των εμπορικών σχέσεων ανάμεσα στην Άπω Ανατολή και την Ευρώπη. Σήμερα και μετά από μια πορεία 158 χρόνων, η HSBC αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους χρηματοοικονομικούς ομίλους στον κόσμο. Η HSBC Holdings plc είναι εισηγμένη στα χρηματιστήρια του Λονδίνου, του Χονγκ Κονγκ, της Νέας Υόρκης και των Βερμούδων, με περίπου 180.000 μετόχους σε 126 χώρες και επικράτειες.

Ο όμιλος εξυπηρετεί περίπου 39 εκατομμύρια πελάτες μέσω των παγκόσμιων επιχειρηματικών του τομέων: Wealth and Personal Banking, Commercial Banking, και Global Banking and Markets. Το δίκτυό του χρηματοπιστωτικού ομίλου καλύπτει 62 χώρες και επικράτειες σε Ευρώπη, Ασία και Ειρηνικό, Μέση Ανατολή, Βόρεια Αφρική και στη Βόρεια και Λατινική Αμερική (www.hsbc.gr).

Η HSBC στην Ελλάδα

Η HSBC Bank plc ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1981 και αποτελεί σήμερα έναν σταθερό παράγοντα του ελληνικού χρηματοοικονομικού περιβάλλοντος. Μεταφέροντας τη διεθνή εμπειρία στις ιδιαίτερες απαιτήσεις της ελληνικής αγοράς, η HSBC προσφέρει τραπεζικές υπηρεσίες σε ιδιώτες, αλλά και σε εταιρικούς και θεσμικούς πελάτες. Η HSBC χρησιμοποιεί τη διεθνή της εμπειρία για την εξυπηρέτηση των τοπικών αναγκών των πελατών της, προσφέροντας τραπεζικές και επενδυτικές υπηρεσίες σε ιδιώτες καθώς και σε εταιρικούς και θεσμικούς πελάτες (www.hsbc.gr).

4.2 ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΗΣ HSBC ΕΛΛΑΔΟΣ

α) Το προϊόν (product)

Παρακάτω, θα γίνει μια προσπάθεια να επισημανθούν τα βασικότερα σημεία που χαρακτηρίζουν τις συνιστώσες του τραπεζικού προϊόντος, κατά την μελέτη της περίπτωσης της HSBC Ελλάδος (www.hsbc.gr):

- Δάνεια

Η τράπεζα παρέχει στεγαστικά και καταναλωτικά δάνεια καλύπτοντας ένα σημαντικό μέρος των αναγκών των πελατών.

- Κάρτες

Η τράπεζα προσφέρει μια χαρακτηριστική ποικιλία καρτών (διακεκριμένες, κλασσικές, φοιτητικές και χρεωστικές), οι οποίες παρέχουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά όπως υπηρεσίες ασφαλείας/ενημέρωσης λογαριασμών και προγράμματα μεταφοράς υπολοίπου.

- Επενδύσεις

Σε ό,τι έχει να κάνει με τις επενδύσεις, η τράπεζα προσφέρει μια σειρά από προϊόντα/υπηρεσίες όπως αμοιβαία κεφάλαια, συνταξιοδοτικά προγράμματα, μεταφορά χαρτοφυλακίου, ενημέρωση αγορών και συμβουλές για χρηματοοικονομικό σχεδιασμό.

- Ασφαλιστικά προϊόντα

Η τράπεζα διαθέτει μια σειρά από καινοτόμα ασφαλιστικά προϊόντα που σχετίζονται με την αποταμίευση, την επένδυση, την συνταξιοδότηση αλλά και προγράμματα ασφάλειας πιστωτικών καρτών (κλοπή ή ανικανότητα καταβολής δόσεων λόγω προβλημάτων υγείας).

- Τραπεζικοί λογαριασμοί

Η τράπεζα παρέχει λογαριασμούς καταθέσεων σε Ευρώ, λογαριασμούς σε συνάλλαγμα καθώς και προθεσμιακές καταθέσεις. Επίσης, παρέχει και λογαριασμούς μισθοδοσίας με διάφορα χαρακτηριστικά προνόμια .

- Υπηρεσίες Personal Banking

Η τράπεζα, ειδικά για τους μεγάλους της πελάτες, παρέχει μια σειρά από χαρακτηριστικά πλεονεκτήματα όπως εξειδικευμένους συμβούλους σε θέματα διαχείρισης περιουσίας και επενδύσεων, καθώς και προνομιακές τιμολογήσεις και αποκλειστική εξυπηρέτηση στα καταστήματα.

- Υπηρεσίες Corporate Banking

Η τράπεζα προσφέρει μια σειρά από ολοκληρωμένες λύσεις προς τις επιχειρήσεις μέσω της «Τραπεζικής των Επιχειρήσεων» (χρηματοδοτήσεις, κίνηση κεφαλαίων), ενώ επίσης χαρακτηριστική είναι η δραστηριοποίηση του ομίλου και στον ναυτιλιακό κλάδο.

- Άλλες Υπηρεσίες

Η τράπεζα προσφέρει στους πελάτες της τη δυνατότητα παρακολούθησης των υπολοίπων των λογαριασμών/καρτών ή ακόμα και εκτέλεσης τραπεζικών συναλλαγών με ολοκληρωμένες on line υπηρεσίες μέσω του site της τράπεζας (internet banking). Παράλληλα, μπορεί να γίνεται ενημέρωση στον πελάτη ή να πραγματοποιούνται διάφορες τραπεζικές συναλλαγές, είτε μέσω του τηλεφώνου (phone banking), είτε μέσω εφαρμογών του mobile banking.

β) Η διανομή (place)

Παρακάτω, θα γίνει μια προσπάθεια να παρατεθούν τα βασικά στοιχεία του μίγματος διανομής των προσφερόμενων τραπεζικών υπηρεσιών από την HSBC Ελλάδος:

- Δίκτυο καταστημάτων

Η τράπεζα διαθέτει ένα δίκτυο 15 καταστημάτων (branches), τα οποία έχουν εγκατασταθεί σε περιοχές βάσει συγκεκριμένων οικονομικών και δημογραφικών δεδομένων, αλλά και τα οποία ταιριάζουν με το επιθυμητό positioning και τις στρατηγικές κατευθύνσεις του ομίλου.

- Ηλεκτρονικά δίκτυα αυτοεξυπηρέτησης

Η τράπεζα διαθέτει ένα χαρακτηριστικό αριθμό ATM's, τα οποία είναι τοποθετημένα στα καταστήματα της, αλλά και σε σημεία εμπορικού ενδιαφέροντος, όπως π.χ. στο αεροδρόμιο Ελ. Βενιζέλος και σε malls στην Αθηνά.

- Εναλλακτικά δίκτυα τηλεξυπηρέτησης

Η τράπεζα δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες της να κάνουν χρήση των πρωτοποριακών επιλογών που τους παρέχονται από το internet banking, το mobile banking και το phone banking. Έτσι, υπάρχουν δυνατότητες για ενημερώσεις κινήσεων λογαριασμών ή καρτών, αλλά και εκτέλεσης τραπεζικών συναλλαγών.

- Τραπεζικές λειτουργίες μέσω του δικτύου διανομής εμπορικών επιχειρήσεων και επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών
- Η τράπεζα, με την προσφορά των πιστωτικών και των χρεωστικών της καρτών, παρέχει ένα ευρύ δίκτυο διανομής υπηρεσιών στους πελάτες της, μέσω των επιχειρήσεων που γίνεται χρήση των καρτών.

γ) Η τιμή (*price*)

Η τράπεζα έχοντας εξετάσει την βαρύτητα των εσωτερικών παραγόντων διαμόρφωσης της τιμολογιακής πολιτικής (στόχοι, positioning, κόστη), αλλά και των εξωτερικών παραγόντων αυτής (ζήτηση, μη χρηματικά κόστη, ανταγωνισμός), καθορίζει τις κατευθυντήριες γραμμές για την χάραξη της τιμολογιακής πολιτικής της. Ένα παράδειγμα, είναι οι προνομιακές τιμολογήσεις προϊόντων ή υπηρεσιών στους «μεγάλους» πελάτες της, ως μια προσπάθεια διατήρησης των μεριδίων αγοράς της και επίτευξης του επιθυμητού positioning. Τέλος, όπως στους υπόλοιπους τραπεζικούς ομίλους, δεν υπάρχει κοστολόγηση σε ένα μεγάλο μέρος από τις on line υπηρεσίες, με σκοπό βεβαία την προσέλκυση όσο περισσότερων νέων πελατών αλλά και την αύξηση της ικανοποίησης των ήδη υπαρχόντων.

δ) Η προβολή (*promotion*)

Στα πλαίσια της προβολής της τράπεζας έχουν επιλεγεί οι παρακάτω χαρακτηριστικοί τρόποι:

- Διαφήμιση

Η τράπεζα έχει πραγματοποιήσει κάποιες διαφημίσεις σε διάφορα MME, κυρίως σε σχέση με retail banking και υπηρεσίες personal banking/wealth management, ενώ παράλληλα χορηγεί φυλλάδια όλων των προϊόντων και υπηρεσιών στα σημεία πωλήσεων. Τέλος, αξίζει να επισημάνουμε την ύπαρξη αρκετών on line διαφημίσεων της τράπεζας σε ειδησεογραφικά και οικονομικά sites.

- Προώθηση πωλήσεων

Η τράπεζα επιδεικνύει ιδιαίτερο ενδιαφέρον τόσο στην εκπαίδευση και στην παροχή κινήτρων στα στελέχη της (συνεχή σεμινάρια επιμόρφωσης και bonus απόδοσης), όσο και στην παροχή διαφόρων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και δώρων στους πελάτες της (προγράμματα ανταμοιβής στις πιστωτικές κάρτες).

- Δημόσιες σχέσεις

Η τράπεζα επιδιώκει, καταρχήν, ενδοεπιχειρησιακά με την έκδοση κάποιων εντύπων και φυλλαδίων να διαμορφώσει μια καλή σχέση με τους ίδιους τους υπαλλήλους. Κυρίως, όμως, εξωεπιχειρησιακά προσπαθεί να επιτύχει το επιθυμητό image με διαφορές συνεντεύξεις τύπου ή ακόμα πιο χαρακτηριστικά με χορηγίες σε πολιτιστικά, αθλητικά και περιβαλλοντικά δρώμενα.

- Άμεσο μάρκετινγκ

Η τράπεζα μέσω ταχυδρομείου, είτε μέσω του διαδικτύου, αποστέλλει επιστολές με χρήσιμες πληροφορίες και προσφορές σχετικά με νέα προϊόντα και υπηρεσίες.

- Η προσωπική πώληση

Η τράπεζα επιδιώκει τη δημιουργία ενός πλαισίου αποτελεσματικών διαπροσωπικών σχέσεων με τους πελάτες της, έχοντας σαν βασικό κριτήριο την ποιοτική εξυπηρέτηση τους και την ικανοποίησή τους. Αυτό το επιτυγχάνει μέσα από ένα συνδυασμό ικανών στελεχών και αξιόπιστων διαδικασιών εξυπηρέτησης των πελατών.

ε) Ο ανθρώπινος παράγοντας (people)

Η τράπεζα, αντιλαμβανομένη την σημασία του ρόλου των υπαλλήλων, δίνει έμφαση στην ακριβή περιγραφή όλων των θέσεων εργασίας, στην εκπαίδευση του προσωπικού της και στην εφαρμογή προγραμμάτων που σχετίζονται με το εσωτερικό μάρκετινγκ της. Επίσης, είναι πολύ σημαντικό ότι η τράπεζα μέσω των ελέγχων που πραγματοποιεί, είναι σε θέση να εντοπίζει αποκλίσεις από τους στόχους που έχουν τεθεί και έχουν σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα όπως π.χ. οι πωλήσεις, τα παράπονα των πελατών ή ο βαθμός ικανοποίησής τους. Επίσης, η τράπεζα λαμβάνει σοβαρά υπόψη της, ότι στο συγκεκριμένο στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ διαδραματίζει ρόλο και ο πελάτης είτε σαν συμπαραγωγός της υπηρεσίας, είτε σαν χρήστης αυτής. Έτσι, προσαρμόζει τις στρατηγικές της κινήσεις στο προφίλ, τις ιδιαιτερότητες και τις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών της.

στ) Οι διαδικασίες (process)

Η τράπεζα έχει καταφέρει να χαρακτηρίζεται από ταχύτητα και πληρότητα εξυπηρέτησης τόσο στο μεγάλο κομμάτι των πελατών του retail banking, όσο και στα πιο απαιτητικά τμήματα του personal banking και του corporate banking. Υπάρχουν ασφαλείς διαδικασίες προέγκρισης δανείων και πιστωτικών καρτών, εκτέλεσης εμβασμάτων, καθώς και διαμόρφωσης επενδυτικών εργασιών. Επίσης, η τράπεζα δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις διαδικασίες εξυπηρέτησης του internet banking, του phone banking, του mobile banking και των ATM's.

η) Η φυσική υπόσταση (physical evidence)

Τα καταστήματα της τράπεζας διαθέτουν χαρακτηριστική εξωτερική αρχιτεκτονική με ιδιαίτερο φωτισμό, ταμπέλες και καινοτόμο σχεδίαση. Ιδιαίτερη, επίσης έμφαση δίνεται στην διαρρύθμιση του χώρου στο εσωτερικό των καταστημάτων. Κοντά στα ταμεία έχουν

τοποθετηθεί τα γραφεία άμεσης εξυπηρέτησης των πελατών για θέματα πιστωτικών καρτών, δανείων και άλλων τραπεζικών υπηρεσιών. Σε πιο μεμονωμένους και ειδικά διαμορφωμένους χώρους, βρίσκονται τα γραφεία των υπαλλήλων που σχετίζονται με το personal banking, έτσι ώστε να παρέχεται πιο εξατομικευμένη εξυπηρέτηση.

4.3 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ HSBC ΕΛΛΑΔΟΣ

Ανίχνευση περιβάλλοντος (S.W.O.T analysis)

Δυνάμεις (strengths):

- Ισχυρό brand name
- Γνώση διεθνών αγορών
- Δομή του ομίλου, η οποία είναι συμβατή με προτιθέμενες αλλαγές στην στρατηγική της τράπεζας
- Έμπειρο προσωπικό, το οποίο έχει ως σκοπό την ποιοτική και εξατομικευμένη εξυπηρέτηση του πελάτη
- Ικανοποιητικά μερίδια αγοράς στο πλαίσιο του wealth management
- Υψηλά επίπεδα ελέγχου των διαδικασιών λειτουργίας και προσφοράς των υπηρεσιών της τράπεζας

Αδυναμίες (weaknesses):

- Μικρό δίκτυο καταστημάτων
- Επιχείρηση ευάλωτη σε ανταγωνιστικές πιέσεις
- Μικρά μερίδια αγοράς σε επιμέρους κατηγορίες προϊόντων και υπηρεσιών

Ευκαιρίες (opportunities):

- Διεθνείς ή εγχώριες συμμαχίες
- Δυνατότητα μείωσης λειτουργικού κόστους, μέσω της επιταχυνόμενης αυτοματοποίησης των συναλλαγών
- Προσφορά συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών
- Ικανότητα μετακίνησης σε καλύτερες στρατηγικές ομάδες
- Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε εγχώριες αποκρατικοποιήσεις ή νέες επενδύσεις
- Περαιτέρω αξιοποίηση των εφαρμογών, οι οποίες σχετίζονται με τις νέες τεχνολογίες (internet-mobile banking)

Απειλές (threats):

- Αστάθεια πολιτικού περιβάλλοντος (απεργίες, ακυρώσεις οικονομικών συμφωνιών, κρατικοποιήσεις, εχθροπραξίες μεταξύ κρατών κ.λπ.)
- Εξαγγελίες αυστηρών εισοδηματικών πολιτικών
- Αναμενομένη αύξηση ανταγωνισμού του κλάδου
- Υπερδανεισμός καταναλωτών και επιχειρήσεων
- Αστάθεια οικονομικού περιβάλλοντος (επιτόκια, πληθωρισμός, ανεργία, ύψος πραγματοποιηθέντων επενδύσεων κ.λπ.)
- Επιδράσεις παγκόσμιου οικονομικού περιβάλλοντος (πτώση χρηματιστηριακών δεικτών, ενεργειακή κρίση, παρεμβάσεις διεθνών οργανισμών, κατάσταση οικονομικών μεγεθών υπολοίπων χωρών κ.λπ.)
- Μεταβολή του ευρύτερου κοινωνικοπολιτιστικού περιβάλλοντος (υπογεννητικότητα, συνέπειες covid-19, έξαρση εγκληματικότητας, αλλαγές του τρόπου ζωής)

4.4 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ, ΣΤΟΧΕΥΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ HSBC ΕΛΛΑΔΟΣ

- Τμηματοποίηση (segmentation)

Η τράπεζα ακολουθεί τη βασική τμηματοποίηση της τραπεζικής αγοράς, η οποία έχει καθιερωθεί εδώ και πολλά χρόνια, και περιλαμβάνει τα εξής τμήματα:

α) Λιανική αγορά (retail banking), η οποία απευθύνεται σε μεγάλο αριθμό μικρών πελατών και περιλαμβάνει δάνεια, πιστωτικές κάρτες, καταθέσεις, υπηρεσίες επενδύσεων κ.λπ.

β) Χονδρική αγορά (wholesale banking), η οποία απευθύνεται σε μικρό αριθμό πελατών και περιλαμβάνει δάνεια σε τράπεζες, σε μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις και σε κυβερνήσεις κρατών.

γ) Αγορά μεγάλων ιδιωτών (private banking), η οποία περιλαμβάνει εξατομικευμένες τραπεζικές υπηρεσίες σε μεγάλους πελάτες.

δ) Αγορά των επιχειρήσεων (corporate banking), η οποία περιλαμβάνει τραπεζικές υπηρεσίες σε μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Βέβαια, τα παραπάνω πολύ μεγάλα τμήματα μπορούν να χωριστούν από την τράπεζα σε υποαγορές με κριτήρια δημογραφικά (φύλο, ηλικία, επάγγελμα, εισόδημα, μορφωτικό επίπεδο, περιουσία, κύκλος ζωής της οικογένειας κ.λπ.), γεωγραφικά, ψυχογραφικά, κοινωνικοοικονομικά ή στοιχειά σχετιζόμενα με τις επιχειρήσεις και διάφορους συνδυασμούς κριτηρίων τμηματοποίησης (υβριδική τμηματοποίηση).

Επίσης, με την τμηματοποίηση της αγοράς επιτυγχάνεται από την τράπεζα, πρωτίστως ο αποτελεσματικότερος σχεδιασμός των στοιχείων του marketing mix για κάθε αγορά-στόχο και, δευτερευόντως η προσέλκυση νέων πελατών καθώς και η μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών κάθε τμήματος.

- Στόχευση (targeting)

Μετά την τμηματοποίηση της αγοράς από την τράπεζα, ακολουθεί η στόχευση (targeting) των τμημάτων, στα οποία επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί. Το ίδρυμα καταλήγει στην επιλεκτική εξειδίκευση με περιορισμένα προϊόντα σε ορισμένες αγορές.

Η στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθείται σε αυτήν την περίπτωση είναι του διαφοροποιημένου μάρκετινγκ, δηλαδή ένα μίγμα μάρκετινγκ για κάθε αγορά-στόχο.

Τα τμήματα τα οποία επιλέγονται για στόχευση είναι αυτά της λιανικής αγοράς (retail banking) και της αγοράς των μεγάλων ιδιωτών (private banking):

→ Λιανική αγορά

Το τμήμα αυτό, όπως γνωρίζουμε, απευθύνεται σε ένα μεγάλο αριθμό μικρών πελατών. Η τράπεζα στοχεύει από τη συγκεκριμένη αγορά να προσελκύσει πελάτες οι οποίοι, πέρα από την κλασική αναζήτηση για απλούς λογαριασμούς, κάρτες και δάνεια, θα στρέψουν την προσοχή τους και σε αλλά χαρακτηριστικά στοιχεία. Τέτοια, θα μπορούσαν κάλλιστα να είναι νέες εφαρμογές σε internet-mobile-phone banking, πιστωτικές κάρτες με προγράμματα ανταμοιβής και προνομιακοί λογαριασμοί που θα συνδυάζουν αλλά επενδυτικά πλεονεκτήματα. Τέτοιο προφίλ πελατών θα μπορούσε να εντοπιστεί, είτε σε πληθυσμούς φοιτητών, είτε στο κομμάτι των εργαζόμενων, ακόμη και σε μεσήλικες. Οι συγκεκριμένοι πελάτες, προφανώς, έχουν υψηλότερο βιοτικό και μορφωτικό επίπεδο από ό,τι στο παρελθόν και επομένως είναι πιο απαιτητικοί σε θέματα ποιότητας. Άρα, η τράπεζα οφείλει να είναι σε θέση να δώσει βαρύτητα σε θέματα που σχετίζονται με τον αποτελεσματικό σχεδιασμό προϊόντων/υπηρεσιών, τα κανάλια διανομής τους αλλά και την προώθηση τους.

→ Αγορά μεγάλων πελατών

Η αγορά των μεγάλων ιδιωτών αποτελεί ένα σημαντικό και προσοδοφόρο τμήμα για την τράπεζα. Το συγκεκριμένο τμήμα περιλαμβάνει κυρίως μεσήλικες και ηλικιωμένους, οι οποίοι ανήκουν κατά βάση σε υψηλές κοινωνικοοικονομικές τάξεις και δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον για πιο σύνθετα χρηματοπιστωτικά προϊόντα. Επίσης, είναι πιθανόν οι

αποταμιεύσεις των συγκεκριμένων πελατών να έχουν την μορφή επενδύσεων, ενώ χαρακτηριστικό τους γνώρισμα είναι ότι επιζητούν εξατομικευμένη εξυπηρέτηση από τους προσωπικούς συμβούλους της τράπεζας. Η τράπεζα μπορεί να υποστηρίξει τη θέση της στον ανταγωνισμό μιας και διαθέτει ένα ισχυρό brand name με γνώση στις διεθνείς αγορές και την προσφορά επενδυτικών υπηρεσιών. Επίσης, ένα ακόμη χαρακτηριστικό στοιχείο είναι το έμπειρο προσωπικό που έχει αναλάβει την προσφορά των υπηρεσιών του private banking στους ειδικά διαμορφωμένους χώρους των καταστημάτων.

- Τοποθέτηση (positioning)

Σε ό,τι έχει να κάνει με την τοποθέτηση της τράπεζας, ακολουθείται μια στρατηγική positioning, που δίνει έμφαση στην μοναδικότητα, στην υψηλή ποιότητα καθώς και στο προσωπικό ενδιαφέρον, που είναι διατεθειμένος να πληρώσει ενδεχομένως ακριβότερα ο πελάτης.

Η τράπεζα τοποθετείται στο μυαλό του πελάτη ως μια σύγχρονη και δυναμική τράπεζα, με ισχυρό brand name και φιλικό περιβάλλον καταστημάτων, η οποία διαθέτει στις τάξεις της ένα σύνολο από εμπείρους και εκπαιδευμένους υπαλλήλους. Η τράπεζα, θέλει να σχηματίσει την εικόνα ότι προσφέρει στους πελάτες της καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες, καθώς και εξατομικευμένη εξυπηρέτηση σε θέματα παροχής πιο σύνθετων χρηματοπιστωτικών αναγκών. Η συγκεκριμένη στρατηγική positioning στηρίζεται στην διασφάλιση ποιοτικών και ευέλικτων διαδικασιών σε όλο το φάσμα της προσφοράς των τραπεζικών υπηρεσιών προς το πελάτη, ο οποίος είναι το επίκεντρο της προσπάθειας του στρατηγικού σχεδιασμού του μάρκετινγκ της τράπεζας.

4.5 ΑΚΟΛΟΥΘΗΤΕΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΤΗΣ HSBC ΕΛΛΑΔΟΣ

α. Ακολουθητέα στρατηγική

Η στρατηγική που ακολουθεί η τράπεζα στην Ελλάδα είναι αυτή της εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση. Η συγκεκριμένη στρατηγική αποβλέπει στην εστίαση για την κατάληψη μιας ανταγωνιστικής θέσης σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς (γεωγραφική εστίαση ή εστίαση στους πελάτες), κάτι το οποίο μπορεί να επιτευχθεί με τη διαφοροποίηση στις προσφερόμενες υπηρεσίες. Το συγκεκριμένο τμήμα για την

τράπεζα είναι ένα ορισμένο αγοραστικό κοινό με διακεκριμένες ανάγκες και μια γεωγραφική αγορά. Το συγκεκριμένο κοινό αποτελείται, χαρακτηριστικά, από την λιανική αγορά (retail banking) και την αγορά των μεγάλων πελατών (private banking). Σε ό,τι αφορά την γεωγραφική διάσταση της εστίασης, η τράπεζα διατηρεί το δίκτυό της στα μεγάλα αστικά κέντρα της χώρας, με τον μεγαλύτερο αριθμό καταστημάτων να βρίσκεται στην περιφέρεια της Αττικής.

Σε ό,τι έχει να κάνει με την διαφοροποίηση, αυτή πρωτίστως έγκειται στην εξατομικευμένη και ποιοτική εξυπηρέτηση που παρέχεται από το έμπειρο προσωπικό στους πελάτες της τράπεζας. Δευτερευόντως, οφείλεται στη διαρκή παροχή καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών (κάρτες, επενδυτικά προϊόντα, web-phone-mobile banking), που έχουν ως βασικό στόχο την ικανοποίηση των συνθετών αναγκών των πελατών. Ένα άλλο χαρακτηριστικό στοιχείο, το οποίο αποτελεί πλεονέκτημα διαφοροποίησης είναι η ταχύτητα ανταπόκρισης στις συνθήκες της αγοράς, βάσει της οποίας η τράπεζα προσφέρει στους πελάτες της αυτό που επιθυμούν, όταν το επιθυμούν.

Όπως γίνεται αντιληπτό, η στρατηγική της εστίασης βασίζεται στην αρχή ότι μια επιχείρηση είναι ικανή να εξυπηρετήσει ένα στρατηγικό στόχο πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά από ότι οι ανταγωνιστές της, οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε μεγαλύτερα τμήματα της αγοράς. Δηλαδή, η τράπεζα επιδιώκει να εξυπηρετήσει ένα συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό πολύ καλά, βασίζοντας έτσι το σχεδιασμό πάνω σε αυτήν τη φιλοσοφία. Κομβικό σημείο, επίσης, για την επίτευξη της ακολουθητέας στρατηγικής της τράπεζας, είναι η κουλτούρα και οι αξίες που διαμορφώνονται στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, καθώς και οι έλεγχοι διασφάλισης ποιότητας σε όλο το φάσμα εξυπηρέτησης του πελάτη.

β. Εναλλακτικές κατευθύνσεις

Λαμβάνοντας υπόψη τις κρίσιμες παραμέτρους του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της τράπεζας, αλλά και τις βασικές λεπτομέρειες του στρατηγικού της σχεδιασμού, μπορούν να παρατεθούν κάποιες χαρακτηριστικές εναλλακτικές κατευθύνσεις για αυτήν.

Πρώτον, με βάση τη δεδομένη ισχυρή θέση στο wealth management, αλλά και με την ευκαιρία προσφοράς συμπληρωματικών υπηρεσιών ή την αξιοποίηση εφαρμογών (web-phone-mobile banking), η τράπεζα μπορεί να ενδυναμώσει τη θέση της, προσφέροντας ποιοτική εξυπηρέτηση και καινοτόμα προϊόντα.

Δεύτερον, η τράπεζα μπορεί να ελαχιστοποιήσει την αδυναμία του μικρού δικτύου καταστημάτων ή των επιμέρους μικρών μεριδίων αγοράς σε κάποια προϊόντα, αξιοποιώντας τη δυνατότητα εκμετάλλευσης νέων εφαρμογών στο πλαίσιο του web-mobile-phone banking.

Τρίτον, η τράπεζα έχοντας τη δομή του ομίλου που είναι συμβατή στις αλλαγές της στρατηγικής της, αλλά έχοντας και υψηλά επίπεδα ελέγχου των διαδικασιών της λειτουργίας του ιδρύματος, μπορεί να αντιμετωπίσει την αστάθεια του ευρύτερου πολιτικού/οικονομικού περιβάλλοντος. Αυτό δίνει τη δυνατότητα για μεθοδικές αλλαγές στο marketing mix και προετοιμασία έναντι εισερχόμενων απειλών.

Τέταρτον, ο όμιλος έχοντας να αντιμετωπίσει τους χαμηλούς ρυθμούς κερδοφορίας που αντιμετωπίζει η πλειοψηφία των εγχωρίων τραπεζικών ομίλων αλλά και την όξυνση του ανταγωνισμού του κλάδου, σε συνδυασμό με την κακή οικονομική κατάσταση νοικοκυριών και επιχειρήσεων, έχει τη δυνατότητα να προχωρήσει σε ορθολογικοποίηση και μείωση του κόστους. Αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει είτε σε αλλαγές του δικτύου των καταστημάτων, είτε σε βελτιώσεις της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών της τράπεζας.

Όπως γίνεται αντιληπτό, οι παραπάνω εναλλακτικές κατευθύνσεις θα πρέπει να είναι συμβατές με τις στρατηγικές στόχευσης και τοποθέτησης της τράπεζας, καθώς και με τους επιχειρησιακούς στόχους που τίθενται από το διοικητικό επιτελείο του ομίλου.

4.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ HSBC ΕΛΛΑΔΟΣ

Η HSBC Ελλάδα, παρότι είναι μια τράπεζα με περιορισμένο αριθμό καταστημάτων και μικρά μερίδια σε επιμέρους κατηγορίες προϊόντων/υπηρεσιών, μπορεί να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις τόσο του οξυμμένου εγχώριου ανταγωνισμού, όσο και του πολυτάραχου εξωτερικού της «περιβάλλοντος».

Το σχέδιο δράσης για την επίτευξη του συγκεκριμένου σκοπού, βασίζεται στην επιχειρησιακή κουλτούρα του ομίλου που είναι προσανατολισμένη στον άνθρωπο (υπαλλήλους και πελάτες) και στην αποτελεσματικότητα των διαδικασιών λειτουργίας του ομίλου και της προσφοράς ποιοτικών υπηρεσιών στο κοινό. Επιπρόσθετα, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν η ταχύτητα ανταπόκρισης του management της τράπεζας στις συνθήκες της αγοράς, καθώς και η ευελιξία που παρουσιάζεται στις συνιστώσες του marketing mix.

Κατά αυτόν τον τρόπο, η τράπεζα καταφέρνει να τοποθετείται στο μυαλό του πελάτη ως ένας ποιοτικός και δυναμικός οργανισμός, έχοντας θετικά χαρακτηριστικά σε όλες τις διαστάσεις της ποιότητας που αντιλαμβάνεται ο πελάτης όπως τα υλικά χαρακτηριστικά, η αξιοπιστία, η ανταπόκριση, η εμπιστοσύνη και η συναισθηματική ταύτιση (empathy).

Επίσης, είναι ιδιαίτερα σημαντική η υιοθέτηση της φιλοσοφίας της διοίκησης ολικής ποιότητας (Total Quality Management) από το σύνολο του οργανισμού, όπως και η αξιοποίηση των αρχών του μάρκετινγκ σχέσεων (Relationship Marketing) κατά την εξυπηρέτηση των πελατών. Κατ' επέκταση, κρίσιμα «εργαλεία» για την υλοποίηση των επιχειρησιακών σκοπών της τράπεζας και την αγοραστική προσήλωση των πελατών θα πρέπει να είναι ενδεικτικά η συμβολή του εσωτερικού μάρκετινγκ (Internal Marketing), η διαχείριση των παραπόνων (Complaint Management), το μάρκετινγκ βάσει δεδομένων (Database Marketing), οι εφαρμογές των συστημάτων CRM και η εστίαση στο σχεδιασμό καινοτόμων προϊόντων (πιστωτικές κάρτες με προνόμια, tailor-made επενδυτικές υπηρεσίες και web-phone-mobile banking).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο σημερινό ραγδαίως μετεξελισσόμενο μικρο- και μακροπεριβάλλον οι τράπεζες δεν προσανατολίζονται πλέον στην παραγωγή «συσκευασμένων» χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, ούτε στην λήψη αποφάσεων βάσει προϋπολογισμών, χρηματοοικονομικών ελέγχων και απλών μακροπρόθεσμων σχεδιασμών. Όπως είδαμε τόσο από το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας, όσο και από την μελέτη περίπτωσης (case study), στην νέα φάση που έχουν εισέλθει οι τράπεζες, έχουν ως επίκεντρο δυο βαρυσήμαντους παράγοντες: το πολυδιάστατο στρατηγικό μάνατζμεντ και τις ανάγκες του πελάτη.

Ξεκινώντας με τον πρώτο παράγοντα, θα μπορούσαμε να επισημάνουμε ότι με το στρατηγικό σχεδιασμό η κάθε τράπεζα είναι ανά πάσα στιγμή σε θέση να γνωρίζει πού βρίσκεται η ίδια σε σχέση με τους ανταγωνιστές της στο παρόν, τι κατεύθυνση θα επιλέξει στο μέλλον, καθώς και να εκτιμήσει δυνάμεις ή αδυναμίες και να ανιχνεύσει απειλές ή ευκαιρίες. Επίσης, είναι πολύ σημαντική η συνεισφορά της αξιολόγησης και του ελέγχου των στρατηγικών, καθώς οι χρηματοπιστωτικοί όμιλοι αντιμετωπίζουν δυναμικά περιβάλλοντα, τα οποία τροποποιούνται με ταχύτητα και ένταση και επιβάλλεται η λήψη αμέσων διορθωτικών μέτρων όποτε κρίνεται απαραίτητο.

Ακόμα και στην εποχή μας, όπου οι τράπεζες τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό, δοκιμάζονται από τον οξυμμένο ανταγωνισμό, τις συνέπειες του covid-19, τις επιδράσεις του παγκόσμιου χρηματοπιστωτικού συστήματος και τα πληθωριστικά φαινόμενα, υπάρχει δυνατότητα για δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων από αυτές. Ένας όμιλος με γνώση των διεθνών αγορών, δομή που είναι συμβατή με προτιθέμενες αλλαγές στη στρατηγική του και επιχειρησιακή κουλτούρα που είναι προσανατολισμένη στον άνθρωπο και την λεπτομέρεια, πληρεί τις προϋποθέσεις για τη δημιουργία αξίας στον πελάτη και στο brand. Επίσης, αν στα παραπάνω συνυπολογίσουμε τόσο την παρουσία έμπειρου προσωπικού με πελατοκεντρικές προσεγγίσεις, όσο και τη διασφάλιση υψηλού επιπέδου διαδικασιών προσφοράς υπηρεσιών, τότε περιγράφουμε μια δυναμική τράπεζα, που έχει πολλές πιθανότητες να ανταγωνιστεί με επιτυχία το ευμετάβλητο «περιβάλλον» της. Ένας τέτοιος, χαρακτηριστικά σύγχρονος όμιλος, θα έχει την ικανότητα να εμφανίζει ευελιξία στο marketing mix (καινοτόμα προϊόντα, εναλλακτικά δίκτυα εξυπηρέτησης, αναμόρφωση κατ/των κλπ), να εξυπηρετεί εξατομικευμένα τον κάθε πελάτη, αλλά και το σημαντικότερο να ανταποκρίνεται με ταχύτητα στις συνθήκες της αγοράς. Η γρήγορη αντίδραση στις προκλήσεις της αγοράς μπορεί να μεταφράζεται σε ένα αναγκαίο repositioning, μια αξιοποίηση νέας

τεχνολογικής εφαρμογής ή ακόμα και μια στρατηγική συμμαχία με άλλη επιχείρηση του ευρύτερου χρηματοπιστωτικού κλάδου.

Και, βέβαια, πολύ σημαντικός κατά τη γνώμη μου παράγοντας, είναι η παρουσία διευθυντικών στελεχών από το upper management των ομίλων, τα οποία θα έχουν τη δυνατότητα να σκέφτονται και να ενεργούν στρατηγικά. Αυτό σημαίνει ότι τα συγκεκριμένα στελέχη θα πρέπει να αναλύουν κάθε παρουσιαζόμενη κατάσταση, βάσει της εμπειρίας που έχουν, και έπειτα με τη βοήθεια της διαίσθησης τους να προσπαθούν να λαμβάνουν τις πλέον αποτελεσματικές αποφάσεις για τον όμιλο. Τέτοιες αποφάσεις θα μπορούσαν ενδεικτικά να σχετίζονται είτε με θέματα διαχείρισης στοιχείων του ενεργητικού ή του παθητικού της τράπεζας, είτε με διαδικασίες προσφοράς των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Ουσιαστικά, τα διευθυντικά στελέχη τα τελευταία περίπου 15 χρόνια έχουν αντιμετωπίσει μια σειρά από συνθέτες προκλήσεις όπως η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση τα τέλη της δεκαετίας του 2000, τα capital controls στο εγχώριο τραπεζικό σύστημα το 2015 ή πιο ενδεικτικά η πρωτόγνωρη κρίση από την εμφάνιση του covid-19 στις αρχές του 2020. Οι προαναφερθείσες ιδιαίτερες συνθήκες επιτάχυναν μεν διαδικασίες όπως τη ψηφιοποίηση διαδικασιών και τον μετασχηματισμό του μοντέλου λειτουργίας των ιδρυμάτων, αλλά και ανέδειξαν την ανάγκη για στρατηγικό σχεδιασμό που να διασφαλίζει το continuity of business.

Ο δεύτερος σημαντικός παράγοντας, τον οποίο θα πρέπει να θέσουν ως προτεραιότητα οι όμιλοι, είναι ο σημερινός τραπεζικός πελάτης, ο οποίος είναι πιο απαιτητικός σε θέματα ποιότητας και επιζητά ασφάλεια και ταχύτητα εξυπηρέτησης. Όσο μεγαλύτερος είναι προσανατολισμός της τράπεζας στην αγορά, τόσο υψηλότερη φαίνεται να είναι η εκλαμβανόμενη ποιότητα από τον πελάτη. Οι δε τράπεζες με επίκεντρο τις ανάγκες των πελατών τους είναι πιο κατάλληλες να τους προσφέρουν μεγαλύτερη ικανοποίηση, βασιζόμενες σε διαστάσεις της ποιότητας όπως η ανταπόκριση, η ευγένεια, η εμπιστοσύνη και η αξιοπιστία. Έτσι, η ικανοποίηση του πελάτη και η μετέπειτα επιθυμητή αγοραστική του προσήλωση οδηγεί τελικώς σε άνοδο της αξίας του ομίλου, μιας και παρατηρούνται χαμηλότερα κόστη απόκτησης νέων πελατών, σταθερότερη πελατειακή βάση, μεγαλύτερος όγκος πωλήσεων και ταχύτερη διείσδυση σε νέες αγορές.

Για να επιτευχθεί, ωστόσο, το παραπάνω είναι πολύ σημαντική η ανάλυση της αγοραστικής συμπεριφοράς του πελάτη, που αποτελεί προϋπόθεση για την αποτελεσματική τμηματοποίηση της αγοράς, τη στόχευση των αγορών και το positioning. Γίνεται αντιληπτό, ποσό μεγάλη βαρύτητα έχει για τα επιτελεία μάρκετινγκ των τραπεζών

η διαφοροποίηση του marketing mix, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες των κατηγοριών των πελατών που ανήκουν σε διαφορετικές αγορές-στόχους. Επίσης, είναι κομβικής σημασίας τόσο η υιοθέτηση της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), όσο και η αξιοποίηση των αρχών του Μάρκετινγκ Σχέσεων (Relationship Marketing).

Με τη μεν ΔΟΠ, οι σύγχρονες τράπεζες εστιάζουν στις ανάγκες και στις προσδοκίες πελατών και εργαζόμενων, ενώ βάζουν σαν πρώτη προτεραιότητα την ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της. Χαρακτηριστικό είναι, επίσης, το συμμετοχικό μάνατζμεντ που ασκείται και από τους υπαλλήλους και η επίδραση του πολυσήμαντου Εσωτερικού Μάρκετινγκ (Internal Marketing), το οποίο διαμορφώνει κυρίως στελέχη με προσανατολισμό την εξυπηρέτηση του πελάτη. Με το δε Μάρκετινγκ Σχέσεων οι τράπεζες επιδιώκουν να ωθήσουν τους πελάτες τους στη ζώνη της αφοσίωσης, χρησιμοποιώντας «εργαλεία» όπως τα γνωστά συστήματα CRM και το Database Marketing. Υπάρχει, ταυτόχρονα, μια διαρκής έμφαση στις αξίες και τις ανάγκες των πελατών, ενώ από το προσωπικό επιδιώκονται προσεγγίσεις marketing «one to one» με τους πελάτες. Αξίζει να τονίσουμε ότι η διαχείριση της γνώσης, που προκύπτει από την επεξεργασία αρχείων και βάσεων δεδομένων των πελατών, σηματοδοτεί μια νέα αντιμετώπιση του κεντρικού ρόλου της επιχειρηματικής γνώσης στο σύγχρονο τρόπο λειτουργίας των ιδρυμάτων.

Και κλείνοντας, έχοντας αναλύσει τους δυο βασικούς πυλώνες του αποτελεσματικού σχεδιασμού των σύγχρονων τραπεζών, δηλαδή το στρατηγικό μάνατζμεντ και την εστίαση στις ανάγκες του πελάτη, θα μπορούσαμε να επισημάνουμε μια ακόμα λεπτομέρεια. Κρίσιμη παράμετρος επιτυχίας των τραπεζικών ιδρυμάτων την επόμενη μέρα, είναι και η «ολιστική» προσέγγιση που αποκτά το μάρκετινγκ σε αυτές (Internal Marketing, Integrated Marketing, Relationship Marketing, Performance Marketing).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Kotler P. (2000), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ : Ανάλυση, σχεδιασμός, υλοποίηση και έλεγχος, Τόμος Α, Interbooks, Αθήνα
- Kotler P. (2000), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ : Ανάλυση, σχεδιασμός, υλοποίηση και έλεγχος, Τόμος Β, Interbooks, Αθήνα
- Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ / Πέτρος Γ. Μάλλιαρης. ; Αθήνα : Σταμούλης, 2012., 4η εκδ.
- Μάρκετινγκ Χρηματοοικονομικών : Εξελίξεις, τάσεις, στρατηγικές / Κωνσταντίνος Λυμπερόπουλος. ; Αθήνα : Interbooks, 2006
- Τραπεζικό Μάρκετινγκ στην πράξη / Δημήτρης Γ. Παυλάκης : Αθήνα: Εκδόσεις Πολυοδηγός : 2020
- Στρατηγικό Μάνατζμεντ / Νικολάος Β. Γεωργόπουλος. : Αθήνα : Γ. Μπένου, 2002
- Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία / Βασίλης Μ. Παπαδάκης. ; Αθήνα : Εκδόσεις Μπένου, 2007, 5η εκδ.
- Η Στρατηγική των Επιχειρήσεων :Ελληνική και Διεθνής εμπειρία / Βασίλης Μ. Παπαδάκης. : Αθήνα : Εκδόσεις Μπένου, 2002, 2η εκδ.
- Στρατηγικό Τραπεζικό Μάρκετινγκ / Κων/νος Χ. Λυμπερόπουλος. : Αθήνα: Interbooks, 1994
- Η Αγοραστική προσήλωση του τραπεζικού πελάτη :Προϋποθέσεις - Παράγοντες - Στρατηγικές / Κων. Λυμπερόπουλος : Αθήνα : Interbooks, 2004
- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας / Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης. : Αθήνα : Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005., 2η εκδ.
- E-Marketing :Πληροφοριακά Συστήματα - νέες τεχνολογίες στο Μάρκετινγκ / Μάρω Βλαχοπούλου : Αθήνα : Rosili, 1999
- E-Marketing :Διαδικτυακό Μάρκετινγκ / Μάρω Βλαχοπούλου. : Αθήνα : Rosili, 2003. 2η εκδ.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΑ ΑΡΘΡΑ

- Mitic, M. and Kapoulas, A. (2012), "Understanding the role of social media in bank marketing", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 30 No. 7, pp. 668-686
- Boateng, S.L. (2019), "Online relationship marketing and customer loyalty: a signaling theory perspective", International Journal of Bank Marketing, Vol. 37 No. 1, pp. 226-240

- Bailey, A.A., Albassami, F. and Al-Meshal, S. (2016), "The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 34 No. 6, pp. 821-840
- van Tonder, E., Petzer, D.J., van Vuuren, N. and De Beer, L.T. (2018), "Perceived value, relationship quality and positive WOM intention in banking", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 36 No. 7, pp. 1347-1366.
- Balan, Vikas Jayasree and Rethnamoney Vijayalakshmi Siva. "A review on data mining in banking sector." *American Journal of Applied Sciences* 10, no. 10 (2013): 1160-1165.
- Moliner-Tena, M.A., Monferrer-Tirado, D. and Estrada-Guillén, M., 2019. Customer engagement, non-transactional behaviors and experience in services: A study in the bank sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(3), pp.730-754.
- Bravo, R., Martínez, E. and Pina, J.M., 2019. Effects of customer perceptions in multichannel retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), pp.1253-1274.
- Seifzadeh, P. and Rowe, W.G., 2019. The role of corporate controls and business-level strategy in business unit performance. *Journal of Strategy and Management*, 12(3), pp.364-381.
- Martovoy, A. and Mention, A.L., 2016. Patterns of new service development processes in banking. *International Journal of Bank Marketing*, 34(1), pp.62-77.
- Kaynak, E. and Harcar, T.D., 2005. American consumers' attitudes towards commercial banks: A comparison of local and national bank customers by use of geodemographic segmentation. *International Journal of bank marketing*, 23(1), pp.73-89.
- Wahlberg, O., Öhman, P. and Strandberg, C., 2016. How personal advisors make a difference in serving "almost rich" bank customers. *International Journal of Bank Marketing*, 34(6), pp.904-923.
- Ozretic-Dosen, D. and Zizak, I., 2015. Measuring the quality of banking services targeting student population. *EuroMed Journal of Business*, 10(1), pp.98-117.
- Camgöz Akdag, H. and Zineldin, M., 2011. Strategic positioning and quality determinants in banking service. *The TQM Journal*, 23(4), pp.446-457.
- Benjarongrat, P. and Neal, M., 2017. Exploring the service profit chain in a Thai bank. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 29(2), pp.432-452.
- Pattanayak, D., Koilakuntla, M. and Punyatoya, P., 2017. Investigating the influence of TQM, service quality and market orientation on customer satisfaction and loyalty in the Indian banking sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(3), pp.362-377.
- Munari, L., Ielasi, F. and Bajetta, L., 2013. Customer satisfaction management in Italian banks. *Qualitative research in financial markets*, 5(2), pp.139-160.

- Wilson, A.M., 1998. The role of mystery shopping in the measurement of service performance. *Managing Service Quality: An International Journal*, 8(6), pp.414-420.
- Bhat, S.A. and Darzi, M.A., 2016. Customer relationship management: An approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 34(3), pp.388-410.
- Piha, L.P. and Avlonitis, G.J., 2015. Customer defection in retail banking: Attitudinal and behavioural consequences of failed service quality. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(3), pp.304-326.
- Varela-Neira, C., Vázquez-Casielles, R. and Iglesias, V., 2010. Explaining customer satisfaction with complaint handling. *International Journal of Bank Marketing*, 28(2), pp.88-112.

ΕΠΙΣΗΜΕΣ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- HSBC (hsbc.gr)

