

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**“ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ.  
Η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ”**

Η εργασία υποβάλλεται για τη μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την απόκτηση  
του διπλώματος  
**ΜΠΣ “ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ”**  
από  
**ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΜΠΑΡΚΟΥΡΑ ΣΠΥΡΙΔΟΥΛΑ**

**Επιβλέπων καθηγητής: Αλεξιάκης Χ., Επίκουρος καθηγητής**

**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ 2007**

## ΔΗΛΩΣΗ

Δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Ελλάδα ή στο Εξωτερικό.
- Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές για τους συγγραφείς, καθώς και για τις πηγές που τυχόν χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Υπογραφή

Μπαρκούρα Σπυριδούλα  
22/10/2007

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Οι τράπεζες στο ξεκίνημα του νέου αιώνα έχουν να αντιμετωπίσουν ένα αρκετά πολυσύνθετο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Το τραπεζικό σύστημα βρίσκεται στο επίκεντρο αλλαγών και εξελίξεων εξαιτίας της απελευθέρωσης των αγορών και της παγκοσμιοποίησης, της ποικιλίας των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρονται και της διεύρυνσης της τεχνολογίας. Οι εξελίξεις αυτές οδήγησαν τις τράπεζες να αναπροσαρμόσουν τις στρατηγικές τους προς νέα κατεύθυνση ώστε να διατηρήσουν το μερίδιο αγοράς τους και να αυξήσουν τα κέρδη τους.

Η προσοχή πλέον στρέφεται προς την παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών και στην ικανοποίηση του πελάτη που έρχεται να εξυπηρετηθεί στην τράπεζα μέσω των διάφορων καναλιών επικοινωνίας και φυσικά να αγοράσει τα προσφερόμενα προϊόντα της. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε συνδυασμό με την εμπειρία ικανοποιητικής εξυπηρέτησης προσδίδει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον τραπεζικό κλάδο.

Ο στόχος της εργασίας αυτής είναι να παρουσιάσει τις διαστάσεις ποιότητας στον τραπεζικό τομέα και να προσδιορίσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών. Επίσης, αναλύονται οι τρόποι και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της ικανοποίησης και η συσχέτιση του βαθμού ικανοποίησης και της αξίας της επιχείρησης. Τέλος, γίνεται μια προσπάθεια να εξεταστεί πώς η ποιοτική εξυπηρέτηση και η ορθή προσέγγιση του πελάτη θα οδηγήσουν σε μια επιτυχημένη τραπεζική πώληση καθώς και ποιοι είναι οι παράγοντες και τα μέσα που θα οδηγήσουν στην επίτευξη της.

Για την συγγραφή της συγκεκριμένης εργασίας συλλέχθηκαν άρθρα και βιβλία σχετικά με την εξυπηρέτηση πελατών, τη διοίκηση ποιότητας και τις πωλήσεις καθώς και έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για τα θέματα αυτά. Επίσης, διεξήχθη μια μικρή έρευνα δείγματος 61 ατόμων, τα οποία απάντησαν σε ένα ερωτηματολόγιο που στόχο έχει την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών από το προσωπικό, τα προϊόντα, την εξυπηρέτηση, την πρόσβαση, τις πωλήσεις και τη συνολική ικανοποίηση. Η ανάλυση έδειξε ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις και συγκεκριμένα οι τραπεζικοί οργανισμοί έχουν προσανατολιστεί προς την κατεύθυνση της ποιότητας και της ικανοποιητικής εξυπηρέτησης, η οποία θα εξασφαλίσει κερδοφόρες πωλήσεις. Τα στοιχεία αυτά είναι πλέον απαιτητά και από τη μεριά των πελατών και καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την αγοραστική τους προσήλωση. Παρόλαυτα, είναι απαραίτητες βελτιώσεις και μακροχρόνιες προσπάθειες ώστε να γίνει φιλοσοφία και κουλτούρα όλων όσων εμπλέκονται στις αντίστοιχες διαδικασίες για να επιτευχθεί το προσδοκώμενο αποτέλεσμα.

“Ευχαριστώ τους καθηγητές Χ. Αλεξάκη και Ι. Πολλάλη, που με βοήθησαν στη διαδικασία εκπόνησης αυτής της εργασίας, τους συμφοιτητές και τους φίλους των οποίων η βοήθεια υπήρξε καθοριστικής σημασίας για την ολοκλήρωση της, καθώς και την οικογένεια μου για την συναισθηματική υποστήριξη και συμπαράσταση τους καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος”

**ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b>	<b>ΣΕΛΙΔΕΣ</b>
Σελίδες τίτλου	1
Δηλώσεις	2
Περίληψη	3
Ευχαριστίες	5
Πίνακας περιεχομένων	6
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	
1.1 Εισαγωγή	10
1.2 Οι ερευνητικοί στόχοι	11
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΤΡΑΠΕΖΕΣ, ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ</b>	
2.1 Ιστορική Αναδρομή	13
2.2 Ανταγωνισμός, η κατάσταση στην Ελλάδα	14
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ</b>	
3.1 Εισαγωγή	18
3.2 Τμηματοποίηση Αγοράς	19
3.3 Τμηματοποίηση Χρηματοπιστωτικών Αγορών	20
3.4 Στόχευση Αγορών	30
3.5 Στρατηγική Τοποθέτησης (Positioning)	31
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>	
4.1 Η έννοια της ικανοποίησης	34
4.2 Ορισμός των πελατών	36

4.3 Διαστάσεις ποιότητας	37
--------------------------	----

4.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	43
-------------------------------	----

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

5.1 Η ικανοποίηση του πελάτη και η αξία της επιχείρησης	48
---	----

5.2 Οι επιδράσεις στην αξία της επιχείρησης	49
---	----

5.3 Ικανοποίηση και αξία του πελάτη	50
-------------------------------------	----

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΡΕΥΝΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

6.1 Έρευνες για την ικανοποίηση και ποιότητα από την πλευρά των πελατών	53
---	----

6.2 Έρευνες για την ικανοποίηση και ποιότητα από την πλευρά των Διοικήσεων των τραπεζών	59
---	----

6.3 Έρευνες για την ικανοποίηση και ποιότητα από την πλευρά των εργαζομένων	61
---	----

6.4 Έρευνες για την ικανοποίηση και ποιότητα στην ηλεκτρονική εξυπηρέτηση	64
---	----

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – Η ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ**

7.1 Αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού	73
---	----

7.2 Σχέση Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και Διοίκησης Ποιότητας	77
--	----

7.3 Πολιτικές Διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε περιβάλλον ποιότητας	79
--	----

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 –Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΠΕΛΑΤΗ**

8.1 Η ιστορική εξέλιξη της μέτρησης ικανοποίησης	83
--	----

8.2 Βαρόμετρα Ικανοποίησης	85
----------------------------	----

8.3 Τρόποι Μέτρησης	89
8.4 Παράπονα πελατών και η αντιμετώπιση τους	100
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 – ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ</b>	
9.1 Η ικανοποίηση των αναγκών και η πώληση	119
9.2 Ο τρόπος που αγοράζει ο τραπεζικός πελάτης	123
9.3 Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης	126
9.4 Ο τραπεζικός πωλητής	129
9.5 Τα κυριότερα λάθη ενός πωλητή	130
9.6 Cross Selling	132
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 – Η ΕΡΕΥΝΑ</b>	
10.1 Μεθοδολογία	135
10.2 Περιορισμοί έρευνας	137
10.3 Ανάλυση Αποτελεσμάτων	138
10.4 Συμπεράσματα Ανάλυσης	146
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11 – ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b>	
<b>ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ</b>	
Βιβλιογραφία	154
Παράρτημα	157



**ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΩΝ****Πίνακες**

1. Κατάλογος Ελληνικών και Ξένων Τραπεζών στην Ελλάδα	14
2. Το Γερμανικό Βαρόμετρο ικανοποίησης για το χρηματοπιστωτικό τομέα	56
3. Εμπλοκή σε δραστηριότητες Μάρκετινγκ	62
4. Διαφορές εκτιμήσεων για το τι είναι σημαντικό για τους πελάτες	67
5. Μέθοδοι μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη	89
6. Ποσοστά πελατών που ικανοποιήθηκαν από τον τρόπο χειρισμού	113

των παραπόνων τους

(Οι πίνακες της έρευνας παρατίθενται ξεχωριστά στο παράρτημα της εργασίας)

**Σχήματα**

1. Μοντέλο διάψευσης προσδοκιών του Oliver	36
2. Τρόποι επηρεασμού των κερδών από την ποιότητα της υπηρεσίας	39
3. Σχέση μεταξύ βαθμού ικανοποίησης και αξίας της επιχείρησης	49
4. Χάρτης αξίας πελάτη	50
5. Ο ανταγωνισμός για την προσφορά αξίας για τον πελάτη	51
6. Η μετατόπιση της γραμής ισορροπίας	52
7. Φάσεις ανάλυσης του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη	92
8. Παράδειγμα ανάλυσης με το διάγραμμα Ishikawa	99
9. Παράδειγμα χρονικής κατανομής ζήτησης	104

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

#### 1.1 Εισαγωγή

Μετά τη χρηματοπιστωτική απελευθέρωση, την παγκοσμιοποίηση των αγορών και τις ραγδαίες εξελίξεις της τεχνολογίας στους τομείς της πληροφορικής και των τεχνολογιών που εφαρμόζονται στον τραπεζικό τομέα οι ελληνικές τράπεζες είναι πλέον υποχρεωμένες να προσαρμοστούν στο νέο περιβάλλον και να αντεπεξέλθουν στις νέες επιταγές και απαιτήσεις του συστήματος ώστε να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους, να κρατήσουν σταθερό το μερίδιο αγοράς τους και να αυξήσουν μακροχρόνια τα κέρδη τους.

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα τα τελευταία χρόνια έχει διευρυνθεί μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών, η ποικιλία των τραπεζικών προϊόντων έχει αυξηθεί και οι τραπεζικές δραστηριότητες και διαδικασίες έχουν συγχρονιστεί.

Οι τράπεζες πλέον μεταβάλλουν τη στρατηγική τους και στοχεύουν προς την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και την επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη. Η εδραίωση ενός νέου τύπου σχέσης μεταξύ τράπεζας και πελάτη είναι γεγονός. Η σχέση αυτή δεν χαρακτηρίζεται από απλές συναλλαγές, τυπικές και γραφειοκρατικές διαδικασίες αλλά παίρνει συμβουλευτικό χαρακτήρα, κυριεύεται από ένα κλίμα ποιοτικής συνεργασίας το οποίο θα αποδώσει αμοιβαία οφέλη. Η αύξηση της ποιότητας και της εκλαμβανόμενης ικανοποίησης των πελατών οδηγεί εκτός από την αύξηση των κερδών μέσω της αύξησης σταυροειδών πωλήσεων, στη βελτίωση της

εικόνας της τράπεζας, στην αύξηση της διατηρησιμότητας των πελατών και στην απόκτηση σημαντικού συγκριτικού πλεονεκτήματος.

Η ποιότητα του τελικού προϊόντος είναι αποτέλεσμα της ποιότητας εργασίας σε όλα τα στάδια παραγωγής. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους λόγω της αύξησης της παραγωγικότητας από τη μείωση των περιττών διαδικασιών και της αποφυγής του κόστους των διορθωτικών ενεργειών στις περιπτώσεις σοβαρών παραπόνων. Παράλληλα, η αύξηση των πωλήσεων και των μεριδίων αγοράς οδηγεί στη αύξηση της αποδοτικότητας.

Ο σημερινός τραπεζικός πελάτης χαρακτηρίζεται από υψηλότερο βιοτικό και μορφωτικό επίπεδο από ότι παλαιότερα άρα είναι περισσότερο απαιτητικός όσον αφορά θέματα ποιότητας. Ακόμα, είναι περισσότερο ενημερωμένος μέσω της εύκολης πρόσβασης του σε μια πληθώρα πληροφοριών που του επιτρέπουν την άμεση σύγκριση μεταξύ των ανταγωνιστικών προϊόντων. Παράλληλα, έχει περιορισμένο χρόνο, γι' αυτό και επιζητά ταχύτητα στις συναλλαγές του και εξατομικευμένη εξυπηρέτηση.

### **1.2 Οι ερευνητικοί στόχοι**

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι η μελέτη της παροχής υπηρεσιών στις τράπεζες, των διαστάσεων ποιότητας καθώς και των παραγόντων που οδηγούν τον πελάτη σε εμπειρία ικανοποίησης. Αναλύονται οι στρατηγικές που ακολουθούνται για την επίτευξη των παραπάνω, οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της ποιότητας καθώς και ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στη επιτυχία του προσδοκώμενου αποτελέσματος. Επίσης, παρουσιάζεται η συσχέτιση της ποιότητας

και της εξυπηρέτησης με την επιτυχημένη πώληση καθώς και οι παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία αυτή.

Η εργασία είναι κυρίως βιβλιογραφική και περιέχει ένα ευρύ φάσμα βιβλίων και άρθρων καθώς επίσης παρουσιάζονται έρευνες σχετικά με το θέμα στην Ελλάδα και το εξωτερικό αλλά και μια μικρή έρευνα με ερωτηματολόγια σε τραπεζικούς πελάτες ελληνικών τραπεζών.

Οι *λόγοι* που οδήγησαν στην επιλογή του συγκεκριμένου θέματος είναι η περιορισμένη έρευνα πάνω στο συγκεκριμένο αντικείμενο καθώς η νέα τάση δεν έχει απορροφηθεί ακόμα πλήρως στη φιλοσοφία και την κουλτούρα των τραπεζών. Παρόλαυτα, είναι πολύ σημαντικό να δοθεί έμφαση στον τομέα της ποιότητας, της εξυπηρέτησης και των πωλήσεων καθώς πλέον είναι επιτακτική ανάγκη του ανταγωνισμού αλλά κυρίως των πελατών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΤΡΑΠΕΖΕΣ, ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

#### 2.1 Ιστορική αναδρομή

Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα γεννήθηκε το 1928 όταν ο Ιωάννης Καποδίστριας ίδρυσε την πρώτη πιστωτική τράπεζα στην Ελλάδα. Στόχος της τράπεζας αυτής ήταν να αντιμετωπίσει τις οικονομικές και πιστωτικές δυσκολίες του καιρού εκείνου, που είχαν δημιουργηθεί μετά από 400 χρόνια σκλαβιάς του Ελληνικού Έθνους. Όμως, η πρώτη αυτή πιστωτική τράπεζα δεν κατάφερε να επιζήσει λόγω της απροθυμίας των πελατών που δημιουργούνταν από τη δυσπιστία και το φόβο να εμπιστευτούν τα λιγοστά τους χρήματα σε ένα χρηματοπιστωτικό σύστημα που στηριζόταν σε ένα αβέβαιο κράτος.

Στη συνέχεια, το 1841 ιδρύθηκε από Έλληνες και ξένους επενδυτές η Εθνική Τράπεζα Ελλάδος. Στα τέλη του 1890 νέες τράπεζες εμφανίστηκαν όπως η Banque de L' Orient το 1904, η Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος το 1907 και το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο το 1909. το τραπεζικό σύστημα άρχισε βεβαίως να εμπλουτίζεται με νέες υπηρεσίες και προϊόντα, τα οποία όμως χαρακτηρίζονταν ακόμα από κάποια έλλειψη διαφοροποίησης και απουσία οποιουδήποτε είδους κρατικής παρέμβασης. Έκτοτε ιδρύθηκαν και επεκτάθηκαν και άλλες τράπεζες με αποτέλεσμα να λειτουργούν έως σήμερα 66 τράπεζες, οι οποίες διακρίνονται σε:

- Εμπορικές Τράπεζες
- Ειδικούς Πιστωτικούς Οργανισμούς

Ο αριθμός των εμπορικών τραπεζών που λειτουργούν σήμερα είναι 44, εκ των οποίων 21 ελληνικές και 23 υποκαταστήματα ξένων.

Πίνακας 1: Κατάλογος Ελληνικών και Ξένων Τραπεζών στην Ελλάδα

ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ	ΞΕΝΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ
1. Αγροτική τράπεζα	1. ABN-AMRO Bank N.V
2. Alpha Τράπεζα Πίστεως	2. American Express
3. Alpha Leasing	3. Arab Bank Plc.
4. Aspis Bank	4. Bank of America
5. Γενική Τράπεζα	5. Bank Saderat Iran
6. Marfin Εγνατία Bank	6. Bayerische Hypo Und Vereinsbank AG
7. Εθνική Τράπεζα	7. BNP Paribas
8. Εμπορική Τράπεζα	8. Citibank N.A
9. EFG Eurobank Ergasias	9. Citibank Shipping S.A
10. Εθνική Leasing	10. Credit Commercial de France
11. Ελληνική Τράπεζα	11. Ing Bank Greece
12. Εμπορική Factoring	12. Standard Chartered Grindlays Ltd
13. Επενδυτική Τράπεζα	13. Sanpaolo Imi Plc
14. E.T.B.A	14. Fiat Bank
15. E.T.E.B.A	15. HSBC Bank Plc
16. Ergoleasing A.E	16. F.C.E Bank plc
17. Novabank	17. Societe General
18. Τράπεζα Αττικής	18. Opel Bank
19. Τράπεζα Πειραιώς	19. The Royal Bank of Scotland
20. Τράπεζα Κύπρου	20. Unit Bank

## 2.2 Ανταγωνισμός, η κατάσταση στην Ελλάδα

Είναι κοινά αποδεκτό ότι ο τομέας των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών βρίσκεται διεθνώς σε ένα μεταβατικό στάδιο και οι παραδοσιακές τράπεζες αντιμετωπίζουν εντεινόμενο ανταγωνισμό, τόσο από νέας μορφής τραπεζικά ιδρύματα όσο και από μη τραπεζικούς οργανισμούς. Η εμφάνιση νέων καναλιών πρόσβασης, χάρη στη νέα τεχνολογία, καθιστά τις αγορές ευκολότερα διεκδικήσιμες και τα εμπόδια εισόδου

ολοένα και πιο χαλαρά. Η απελευθέρωση των αγορών ενισχύει σημαντικά τον ανταγωνισμό στις διεθνείς και εθνικές τραπεζικές αγορές. Επιπρόσθετα, η ένταξη της χώρας μας στην ΟΝΕ συνέβαλε ως καθοριστικός παράγοντας στη δραστηριοποίηση των ελληνικών τραπεζών στην μεγάλη αγορά της ενιαία Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Οι ελληνικές τράπεζες, στο ξεκίνημα του νέου αιώνα, έρχονται αντιμέτωπες με νέα δεδομένα και ένα δυναμικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο διεθνές και εγχώριο περιβάλλον. Η πορεία του χρηματιστηρίου τα προηγούμενα χρόνια, ως αποτέλεσμα της σύγκλισης της χώρας μας με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες και της ευνοϊκής διεθνούς χρηματιστηριακής συγκυρίας, οδήγησε στην αύξηση των εσόδων από τις χρηματοοικονομικές πράξεις, που με τη σειρά τους ώθησαν τα κέρδη των τραπεζών σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα. Η δημιουργία ενός ενιαίου νομισματικού συστήματος επέφερε σημαντικές αλλαγές στο οικονομικό περιβάλλον, με αποτέλεσμα οι τράπεζες να αναθεωρήσουν τις στρατηγικές τους, να βελτιώσουν τα τεχνολογικά τους συστήματα και να επεκτείνουν το δίκτυό τους μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων, είτε με άλλες τράπεζες είτε γενικότερα με επιχειρήσεις του χρηματοοικονομικού τομέα, όπως ασφαλιστικές, χρηματιστηριακές και εταιρίες διαχείρισης αμοιβαίων κεφαλαίων.

Η δραστηριότητα αυτή άλλαξε ουσιαστικά τη δομή της ελληνικής αγοράς, δημιουργώντας νέα σχήματα και προκαλώντας ευρύτερες ανακατατάξεις στο τραπεζικό περιβάλλον. Οι πέντε μεγάλοι τραπεζικοί όμιλοι που δημιουργήθηκαν είναι αυτοί της Εθνικής Τράπεζας, της Alpha Bank, της Eurobank-Εργασίας, της Εμπορικής Τράπεζας και της Τράπεζας Πειραιώς ενώ ταυτόχρονα παρατηρείται η εμφάνιση νέων μικρότερων πιστωτικών ιδρυμάτων (Nova Bank, Probank και Marfin), που

απευθύνονται σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, καθώς εξειδικεύονται σε συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές δεν είναι, ωστόσο, οι μόνες αλλαγές στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Τα τελευταία δύο χρόνια έχουν δίκαια χαρακτηριστεί ως τα πλέον δύσκολα για τις ελληνικές τράπεζες. Η ραγδαία πτωτική πορεία της ελληνικής χρηματιστηριακής αγοράς είχε ως αποτέλεσμα την απώλεια σημαντικών εσόδων και τη σημαντική μείωση της κερδοφορίας των τραπεζών, ενώ με την ένταξη στην Ε.Ε. χάθηκαν και άλλες πηγές που παραδοσιακά στήριζαν την κερδοφορία τους. Η πτώση των επιτοκίων είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση του περιθωρίου κέρδους (spread) από τη διαφορά των επιτοκίων καταθέσεων και χορηγήσεων, ενώ με την υιοθέτηση του ευρώ χάθηκαν σημαντικές πηγές κέρδους, όπως το συνάλλαγμα και η διεκπεραίωση εισαγωγών-εξαγωγών.

Υπάρχει σήμερα μια σειρά από **ζητήματα που επηρεάζουν αρνητικά την ανταγωνιστικότητα και την αποτελεσματικότητα των τραπεζών**, όπως:

1. Τα σημαντικά αναλογιστικά ελλείμματα στα ασφαλιστικά ταμεία των τραπεζών που στρεβλώνουν τον ανταγωνισμό και υπονομεύουν τη μεσοπρόθεσμη κερδοφορία τους.
2. Ο περιορισμένος βαθμός ευελιξίας με αρνητικές επιπτώσεις στο κόστος και στην αποτελεσματικότητα
3. Η ανεπάρκεια των συστημάτων και των μεθόδων ολοκληρωμένης διαχείρισης κινδύνων, οργάνωσης και διοίκησης, πληροφορικής και εσωτερικών λειτουργιών και διαδικασιών.

Με βάση τα ανωτέρω κρίνεται αναγκαία, για κάθε τραπεζικό ίδρυμα, η λήψη αποφάσεων για αλλαγή της στρατηγικής και πολιτικής του, προκειμένου να πετύχει τη



βέλτιστη λειτουργική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά του. Η αναδιάρθρωση της δομής των εσόδων, καθώς και η εισαγωγή πιο σύνθετων και ευέλικτων χρηματοοικονομικών προϊόντων θα επιτρέψουν στα τραπεζικά ιδρύματα να γίνουν πιο ανταγωνιστικά και να κατευθυνθούν σε πιο εξειδικευμένες αγορές και υπηρεσίες. Εκτός, όμως, από την ποιότητα των νέων τραπεζικών προϊόντων, ένας άλλος παράγοντας ο οποίος αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία στο περιβάλλον του ανταγωνισμού, είναι **η ποιότητα στην εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του πελάτη**. Κρίσιμη και σημαντική είναι η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και η ανάπτυξη συστημάτων υψηλής ποιότητας που συμβάλλουν στη βέλτιστη διαχείριση των τραπεζικών κινδύνων, του ενεργητικού και παθητικού της τράπεζας, και επομένως στη βέλτιστη αποτελεσματικότητά της. Στόχος, λοιπόν, είναι η δημιουργία ισχυρών τραπεζικών ομίλων, οι οποίοι θα αναδειχθούν στην αγορά από την επιτυχημένη παρουσία και ανάπτυξή τους στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Το μέγεθος δεν πρέπει να είναι αυτοσκοπός αλλά μέσον για την επίτευξη ικανοποιητικού οικονομικού αποτελέσματος για την τράπεζα και τη χώρα, η οποία επωφελείται μόνο από την παρουσία και τη δραστηριοποίηση ισχυρών τραπεζών με κριτήρια αγοράς.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

#### 3.1 Εισαγωγή

Ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία που βοηθάνε μια επιχείρηση να δει ξεχωριστά και πιο επικεντρωμένα ένα πελάτη όσο μεγάλη και κατακερματισμένη είναι αγορά στην οποία απευθύνεται είναι το Κέντρο Τεκμηρίωσης Μάρκετινγκ (Marketing Database). Το εργαλείο αυτό είναι μια στρατηγική προσέγγιση του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί όλο το πρόγραμμα μάρκετινγκ της εταιρίας. Καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο αυτή θα έρχεται σε επαφή με τους πελάτες της, τις προοπτικές της και το βαθμό στον οποίο αυτή μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Στόχος της τράπεζας σήμερα είναι οι “niche customers”, οι μεμονωμένοι πελάτες οι οποίοι είναι δύσκολο να ενταχθούν σε μεγάλες κατηγορίες. Αυτό γιατί μια τραπεζική υπηρεσία απευθύνεται είτε σε μεμονωμένα άτομα είτε σε ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς. Γι’ αυτό και οι επιτυχημένες τράπεζες φροντίζουν να λανσάρουν προϊόντα και υπηρεσίες που αλληλοσυμπληρώνονται και προωθούνται σε όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες και αγορές.

Για να πετύχουμε τα παραπάνω θα πρέπει να μπορέσουμε να επεξεργαστούμε κατάλληλα μια μεγάλη βάση δεδομένων όχι μόνο για αναλυτικούς ή στατιστικούς σκοπούς αλλά για να μπορέσουμε να ανιχνεύσουμε την καταναλωτική συμπεριφορά των πελατών μας ώστε να καταφέρουμε να πουλήσουμε τις υπηρεσίες και τα προϊόντα μας και να θεμελιώσουμε μακροπρόθεσμους και στενούς δεσμούς μαζί τους.

Παρά τις προόδους της τεχνολογίας η δημιουργία ενός Marketing Database χρειάζεται ακόμα προσπάθεια και βέβαια για να είναι λειτουργικό και αποδοτικό θα πρέπει να μπορεί να χρησιμοποιηθεί όχι μόνο από ένα αλλά από περισσότερα τμήματα της τράπεζας, ώστε αποφευχθεί παραπάναισος κόπος, χάσιμο χρόνου και χρημάτων. Τα στοιχεία της έρευνας αγοράς πρέπει να έχουν διαχρονική αξία και να χρησιμοποιούνται από την τράπεζα όχι μόνο για τη λήψη άμεσων αποφάσεων αλλά και δυναμικά για να ανιχνεύσουν το περιβάλλον και τις μελλοντικές εξελίξεις.

### 3.2. Τμηματοποίηση Αγοράς

**Ορισμός:** Τμηματοποίηση της αγοράς είναι η διαίρεση μιας ανομοιογενούς αγοράς σε περισσότερες ομοιογενείς υποαγορές, καθεμιά από τις οποίες περιλαμβάνει αγοραστές κατηγοριοποιημένους ανάλογα με τις ανάγκες τους και με την αντίδραση τους στα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ.

**Προϋποθέσεις:** τα τμήματα τα οποία θα δημιουργηθούν πρέπει να πληρούν τα παρακάτω κριτήρια:

- **Μετρήσιμα** σε αριθμό αγοραστών και αγοραστική δύναμη ή αλλιώς θα πρέπει να μπορούν να ποσοτικοποιηθούν (measurability).
- **Ίκανοποιητικό μέγεθος** ώστε να παρουσιάζουν οικονομικό ενδιαφέρον (substantiability). Το μέγεθος αυτό δε θα πρέπει να μετράται μόνο με τον αριθμό των πελατών, αλλά και με την αξία, όπως για παράδειγμα στον τομέα του private banking. Πρέπει ακόμα να εξετάζεται και η προσδοκώμενη μελλοντική αξία. Ένα παράδειγμα είναι οι φοιτητές, οι οποίοι χρειάζονται έναν περιορισμένο αριθμό τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών στο παρόν αλλά οι τράπεζες προσπαθούν να

τους προσελκύσουν και να αναπτύξουν καλή πελατειακή θέση ώστε στο μέλλον να κάνουν χρήση ευρύτερης γκάμας προϊόντων με μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία.

- **Προσεγγίσιμα** μέσω διαθέσιμων τρόπων επικοινωνίας (accessibility). Οι τρόποι αυτοί να τελευταία χρόνια έχουν εμπλουτιστεί από νέα μέσα επικοινωνίας όπως είναι το internet banking και το phone banking.
- Ουσιώδης **διαφοροποίηση** των αγοραστών από εκείνους των άλλων τμημάτων (differentiability) καθώς η αντίδραση τους στα στοιχεία του μάρκετινγκ ποικίλει.
- **Σταθερότητα** καταναλωτικής συμπεριφοράς του τμήματος κατά την εφαρμογή των στρατηγικών σχεδίων (stability).
- Ύπαρξη υλικών και ανθρώπινων πόρων να αντεπεξέλθει σε επικείμενο **ανταγωνισμό** λόγω αυξημένης αποδοτικότητας.

### 3. 2.1 Τμηματοποίηση χρηματοπιστωτικών αγορών

Η βασική τμηματοποίηση της αγοράς έχει καθιερωθεί σύμφωνα με την διαφοροποίηση της αγοράς ανάλογα με τις ανάγκες, τις δυνατότητες, τον κίνδυνο, τη γεωγραφική θέση και το μέγεθος των πελατών σε :

- Λιανική αγορά (retail banking)

Η αγορά στόχος εδώ είναι ένας μεγάλος αριθμός μικρών πελατών και περιλαμβάνει προσωπικά, καταναλωτικά, στεγαστικά και επαγγελματικά δάνεια, δάνεια προς μικρομεσαίες επιχειρήσεις, πιστωτικές κάρτες, καταθέσεις, επενδυτικά προγράμματα και ασφάλειες, αμοιβαία κεφάλαια, κ.α.

- Χονδρική αγορά (wholesale banking)

Αυτή απευθύνεται σε μικρό αριθμό πελατών και περιλαμβάνει μεγάλες καταθέσεις, δάνεια σε πολυεθνικές επιχειρήσεις, έκδοση ομολογιακών δανείων, κ.α.

- Αγορά μεγάλων ιδιωτών (private banking)

Εδώ ανήκουν τραπεζικοί καταναλωτές με αυξημένες και σύνθετες τραπεζικές απαιτήσεις και ανάγκες για χρηματοοικονομικές συμβουλές.

- Αγορά των επιχειρήσεων (corporate banking)

Στην αγορά αυτή συμπεριλαμβάνονται μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμοί.

- Διεθνή αγορά (international banking)

Αποφασιστική σημασία κατά τη διαδικασία της τμηματοποίησης έχουν αφενός η εξασφάλιση της ισορροπίας ανάμεσα στα καλύτερα αποτελέσματα που θα προκύψουν από τον τεμαχισμό της αγοράς και την αύξηση του κόστους εργασίας και αφετέρου η πολυπλοκότητα στη χρήση των δεδομένων και των ευρημάτων που θα προκύψουν. Μια τμηματοποίηση μπορεί να εκτείνεται σε βάθος τέτοιο, που θα επιτρέπει η κάθε υποαγορά να είναι μοναδική (ένας συγκεκριμένος πελάτης- μια συγκεκριμένη επιχειρηματική εμπειρία). Όπως είναι φυσικό, η απόφαση για το κριτήριο επιλογής, ως βάση της τμηματοποίησης, εναπόκειται στο στέλεχος μάρκετινγκ ενώ ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δίνεται και στην καλή γνώση των δεδομένων που αφορούν τον ανταγωνισμό (πελάτες, ύψος εργασιών, επίπεδο προσφερόμενης εξυπηρέτησης, μερίδιο αγοράς).

Οι παραπάνω αγορές μπορούν να χωριστούν σε υποαγορές σύμφωνα με τα παρακάτω **κριτήρια:**

### ***α. Δημογραφικά***

Η τμηματοποίηση στη λιανική τραπεζική βασίστηκε σε δημογραφικά κριτήρια, επειδή αυτά είναι περισσότερο αναγνωρίσιμα και μετρήσιμα όσον αφορά την επίδραση τους στις πωλήσεις. Στα κριτήρια αυτά περιλαμβάνονται οι διακρίσεις σε φύλο, ηλικία, επάγγελμα, εισόδημα, μορφωτικό επίπεδο, περιουσία, κοινωνική τάξη, οικογενειακή κατάσταση, κλίμα, θρησκεία, εθνικότητα, και πολιτισμικές αξίες. Η τμηματοποίηση αυτή αποδεικνύεται ιδιαίτερα χρήσιμη στα στελέχη του τραπεζικού μάρκετινγκ. Έτσι, οι τραπεζικές εργασίες συνδέθηκαν παραδοσιακά με την ηλικία, η οποία συνδέεται με το εισόδημα και την φάση στον κύκλο ζωής της οικογένειας.

Σε μια παλαιότερη έρευνα (Reinenbach-Pitts, 1986), οι βαρείς χρήστες των ATM ήταν νέοι κάτω των 30, μορφωμένοι, εργαζόμενοι γραφείου, χαμηλού εισοδήματος, ανύπανδροι που έμεναν σε ενοίκιο. Αντίθετα, οι ελαφροί χρήστες των ATM ήταν ηλικιωμένοι, με μικρότερη μόρφωση, παντρεμένοι με εργαζόμενη σύζυγο, κάτοχοι ιδιόκτητης κατοικίας. Βεβαίως τα στοιχεία αυτά έχουν αλλάξει γιατί το προϊόν βαδίζει πλέον προς τη φάση της ωριμότητας.

#### ***α.1 Φύλο***

Παραδοσιακά, οι άνδρες αποτελούσαν το κύριο καταναλωτικό τμήμα των τραπεζών, ενώ οι γυναίκες θεωρούνταν χαμηλότερου ενδιαφέροντος γι' αυτά, λόγω της μειωμένης συμμετοχής τους στην οικονομική διαχείριση του σπιτιού. Έχει βέβαια αποδειχθεί ότι οι εργαζόμενες γυναίκες έχουν μεγαλύτερη συμμετοχή από εκείνες που ασχολούνται με τα οικιακά. Παρόλαυτα, σύμφωνα με έρευνες οι γυναίκες έχουν μικρότερη αυτοπεποίθηση για τα θέματα αυτά από τους άντρες (Harisson, 2000). Σε έρευνα της

Harisson (1997) προσδιορίζονται τέσσερα τμήματα αγοραστών χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών σύμφωνα με την αντιλαμβανόμενη γνώση τους γι'αυτά. Για τα τρία από αυτά η κατανομή των φύλλων ήταν εξίσου ισοδύναμη εκτός από το τέταρτο, τους «*συσσωρευτές κεφαλαίου*», το οποίο περιλαμβάνει 40% περισσότερους άνδρες. Το τμήμα αυτό είχε τη μεγαλύτερη πεποίθηση γνώσης και το περισσότερο ενεργό σε χρηματοπιστωτικές συναλλαγές. Επίσης, οι άνδρες δε παραδέχονται το ίδιο εύκολα με τις γυναίκες την άγνοια τους, είτε οι γυναίκες έχουν μεν την ίδια γνώση αλλά θεωρούν ότι δεν είναι αρκετή για τη λήψη ορθολογικής απόφασης.

### ***α.2 Ηλικία***

Είναι γνωστό ότι η ηλικία είναι καθοριστικός παράγοντας καταναλωτικής τραπεζικής συμπεριφοράς. Οι νεότερες ηλικίες παρουσιάζουν μεγαλύτερη ζήτηση για δάνεια και κάρτες από ότι οι ηλικιωμένοι, οι οποίοι είναι πιο πιθανό να είναι καταθέτες παρά δανειζόμενοι. Είναι χαρακτηριστικό ότι από το 1970 το ενδιαφέρον των τραπεζών φάνηκε να στρέφεται όλο και περισσότερο στους φοιτητικούς λογαριασμούς και μέχρι σήμερα στα φοιτητικά δάνεια και κάρτες, καθώς οι νεαρής ηλικίας πελάτες εμφανίζουν μεγαλύτερη τάση να παραμένουν στην αρχική τους τράπεζα.

Το ενδιαφέρον των τραπεζών είναι σαφώς στραμμένο προς τις νέες ηλικίες γενικά από τις οποίες προσπαθούν να προσελκύουν τις καταθέσεις τους, οι οποίες προέρχονται από χαρτζιλίκι, δώρα συγγενών ή ακόμα από την πρώτη τους εργασία. Το τμήμα αυτό μπορεί να μην είναι κερδοφόρο στο παρόν, η σημασία του όμως για το μέλλον είναι αρκετά σημαντική.

Στο άλλο άκρο βρίσκεται το τμήμα των μεσήλικων και ηλικιωμένων. Η κατηγορία αυτή χαρακτηρίζεται από υψηλά εισοδήματα, μεγάλες αποταμιεύσεις και ενδιαφέρον για καταθετικές και επενδυτικές επιλογές. Οι Silman και Poustie (1994) ξεχώρισαν πέντε τμήματα της αγοράς αυτής:

- Οξυδερκείς κοσμοπολίτες
- Τσιγκούνηδες παραδοσιακοί
- Μετριοπαθείς ξενόφοβοι
- Ασυγκίνητοι σπάταλοι
- Εξωστρεφείς εύθυμοι

Από αυτά η πρώτη κατηγορία είναι και η πιο προσοδοφόρα γιατί οι πελάτες που την αποτελούν έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να ανήκουν σε υψηλή κοινωνικοοικονομική τάξη, έχουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τραπεζικά προϊόντα και ιδιαίτερα για επενδυτικά.

### **α.3 Ο κύκλος ζωής οικογένειας**

Το κριτήριο αυτό έχει δεχτεί κριτική για το κατά πόσο μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν μέτρο τμηματοποίησης λόγω των κοινωνιολογικών εξελίξεων των τελευταίων δεκαετιών στο δυτικό κόσμο, όπως η μείωση του αριθμού παιδιών, η αύξηση ηλικίας γάμου, η αύξηση της ηλικίας που οι γυναίκες γεννούν το πρώτο τους παιδί, η αύξηση του αριθμού των διαζυγίων, η αύξηση του αριθμού μοναχικών γονέων με παιδιά και η μεγαλύτερη μακροβιότητα των ανθρώπων. Παρόλαυτα, η λογική του κύκλου ζωής της οικογένειας θεωρείται χρήσιμη για την προσφορά προϊόντων ανάλογα με τις ανάγκες



και τη διατήρηση με τον τρόπο αυτό του πελάτη για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Ο κύκλος ζωής της οικογένειας έχει τα στάδια:

- Νεολαία
- Ανεξάρτητοι
- Οικογένεια με παιδιά που μένουν μαζί με τους γονείς
- Οικογένεια με παιδιά που δε ζουν με τους γονείς
- Συνταξιούχοι.

Όπως αναλύθηκε και παραπάνω τα προϊόντα που προορίζονται για τη νεολαία είναι καταθετικοί λογαριασμοί, φοιτητικά δάνεια με μεγάλη περίοδο χάριτος, δικαίωμα υπερανάλληψης, απόκτηση πιστωτικής κάρτας με δωρεάν συνδρομή. Οι ανεξάρτητοι που έχουν περάσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και εισέρχονται στην αγορά εργασίας έχουν βραχυπρόθεσμες ανάγκες αποταμίευσης ή χρηματοδότησης που αποσκοπούν π.χ. στην αγορά αυτοκινήτου, καταναλωτικές ή προσωπικές ανάγκες.

Στη φάση της οικογένειας με μικρά παιδιά η ανάγκη για αποταμίευση είναι περιορισμένη και γίνεται μόνο για την κάλυψη βραχυπρόθεσμων αναγκών. Σε μεταγενέστερο στάδιο, οι γονείς αποταμιεύουν σε μακροχρόνιους αποταμιευτικούς λογαριασμούς νέων που συνδυάζουν καταθέσεις με ασφάλειες ζωής με στόχο τη σταδιακή συσσώρευση κεφαλαίου για τη χρηματοδότηση των μελλοντικών σπουδών των παιδιών τους. Ακόμα, προτιμούν μακροπρόθεσμα στεγαστικά δάνεια για αγορά, ανέγερση ή επέκταση κατοικίας.

Στη φάση της οικογένειας με παιδιά που δε μένουν μαζί της είναι χαρακτηριστική η δυνατότητα μεγαλύτερου εισοδήματος, προϊόντων μικρότερης ρευστότητας, όπως

προθεσμιακές καταθέσεις και επενδυτικά προϊόντα. Τα προϊόντα που προτιμούν οι συνταξιούχοι είναι παρεμφερή με αυτά της τελευταίας κατηγορίας.

#### **α.4 Εισόδημα**

Το εισόδημα αν ληφθεί από μόνο του σαν μέτρο τμηματοποίησης δεν είναι ασφαλές γιατί δε λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες του τραπεζικού καταναλωτή. Επίσης, εκτός από το εισόδημα πρέπει να υπολογισθούν και οι υποχρεώσεις του νοικοκυριού ή του ιδιώτη, το εισόδημα του συζύγου και η ακίνητη περιουσία.

#### **β. Κοινωνική τάξη**

Αυτή προσδιορίζεται από το επίπεδο εκπαίδευσης, το επάγγελμα και το εισόδημα του καθενός. Η τμηματοποίηση αυτή στηρίζεται στην άποψη ότι τα μέλη κάθε κοινωνικής τάξης έχουν παρόμοιες αξίες και προτιμήσεις. Οι κατώτερες τάξεις έχουν μια τάση για αποταμίευση, τείνουν να προτιμούν κάτι πιο χειροπιαστό, όπως το βιβλιάριο ταμειυτηρίου, αναλαμβάνουν λιγότερους κινδύνους και επιδιώκουν ευκολία ρευστότητας. Από την άλλη, οι ανώτερες τάξεις έχουν μια τάση αυτοσυγκράτησης στην κατανάλωση που θα μπορούσαν να απολαύσουν μέσω των εισοδημάτων τους. Τα άτομα αυτά απολαμβάνουν επενδυτικές δεσμεύσεις για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα και με μεγαλύτερο κίνδυνο.

#### **γ. Γεωγραφικά κριτήρια**

Η γεωγραφική τμηματοποίηση στηρίζεται στη λογική ότι οι καταναλωτές των διάφορων γεωγραφικών περιοχών έχουν διαφορετικό τρόπο ζωής και διαφορετικές ανάγκες, άρα χρήζουν διαφορετικής αντιμετώπισης.

#### **δ. Ανάλογα με το μέγεθος του πελάτη**

Η τράπεζα καθορίζει το μείγμα του μάρκετινγκ που θα προσφέρει (δάνεια για πάγιες εγκαταστάσεις, δάνεια κεφαλαίων κίνησης, ενέγγυες πιστώσεις, leasing, factoring, προθεσμιακές καταθέσεις, αμοιβαία κεφάλαια, κ.α.) ανάλογα με τον κλάδο και το μέγεθος του πελάτη.

#### **ε. Ψυχογραφικά και συμπεριφορικά κριτήρια**

Η ψυχογραφική τμηματοποίηση βασίζεται στην παραδοχή ότι οι επιθυμίες των πελατών διαφοροποιούνται ανάλογα με τον τρόπο ζωής τους, τα κίνητρα, την προσωπικότητα και τα ιδανικά τους. Τα στοιχεία αυτά καθορίζουν το λεγόμενο life style του καθενός, γνώση η οποία έχει μεγάλη σημασία για την ανάπτυξη τεχνικών προσέγγισης και πώλησης στους πελάτες.

Τα συμπεριφορικά κριτήρια αναφέρονται στη συχνότητα χρήσης μια τραπεζικής υπηρεσίας (μη χρήστες, ελαφροί, βαρείς χρήστες), την αφοσίωση τους στην τράπεζα (καμία, μέτρια, έντονη, απόλυτη), την ευαισθησία στις μεταβολές των τιμών, τις αναμενόμενες ωφέλειες από τη χρήση των υπηρεσιών (αδιάφορος, ενθουσιώδης, θετικός, αρνητικός), το βαθμό ετοιμότητας αγοράς (μη ενημερωμένος, πληροφορημένος, ενδιαφερόμενος, έντονη επιθυμία, προτιθέμενος να αγοράσει).

#### **στ. Κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς επιχειρήσεων**

Η αγορά των επιχειρήσεων τμηματοποιείται ανάλογα με:

- Τον κλάδο οικονομικής δραστηριότητας (βιομηχανικές, εμπορικές, ναυτιλιακές, τουριστικές κ.α. επιχειρήσεις)
- Το μέγεθος της επιχείρησης
- Τον τύπο ιδιοκτησίας (δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις)

- Την γεωγραφική τοποθεσία
- Τη φάση του κύκλου ζωής της επιχείρησης (αναδυόμενη, επεκτεινόμενη, αναπτυσσόμενη, στάσιμη, παρακμάζουσα)
- Το είδος του κινδύνου που είναι διατεθειμένες να αναλάβουν
- Ψυχογραφικά κριτήρια των ατόμων που παίρνουν τις οικονομικές αποφάσεις και διαμορφώνουν την εταιρική κουλτούρα της εταιρίας.

Τα κριτήρια επιλογής τράπεζας από έναν εταιρικό πελάτη είναι πιο πολύ διαδικασίες εξυπηρέτησης παρά η τοποθεσία του καταστήματος, η στάση και οι ικανότητες του προσωπικού εκτός από την πολιτική δανείων που ακολουθεί. Οι μεγάλες εταιρίες δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην οικονομική κατάσταση, το μέγεθος, το δίκτυο, το εύρος και την ποιότητα των υπηρεσιών ενώ για τις μικρότερες εταιρίες σημασία έχει η πολιτική δανείων και η εξυπηρέτηση του προσωπικού.

Η τμηματοποίηση της αγοράς παρουσιάζει πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα:

#### ***Πλεονεκτήματα***

- Καλύτερη μελέτη ενός μικρού τμήματος της αγοράς, όσον αφορά το βαθμό ικανοποίησης των πελατών.
- Καλύτερη προσαρμογή του προϊόντος στις ανάγκες και στις απαιτήσεις του τμήματος που απευθύνεται.
- Αποδοτικότερη κατανομή των πόρων του μάρκετινγκ μέσω κατάλληλης τροποποίησης κάθε φορά
- Ευκολότερη εκτίμηση του σημείου του κύκλου ζωής ενός προϊόντος στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς

- Ευελιξία στο συντονισμό και στην κατεύθυνση του προϋπολογισμού του μάρκετινγκ στα τμήματα που παρουσιάζουν ιδιαίτερα κέρδη
- Δυνατότητα δημιουργίας καταναλωτικών αναγκών στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς και επινόηση αποτελεσματικών τρόπων έλξης των καταναλωτών, οι οποίοι θα περιλαμβάνονται στα επιμέρους διαφημιστικά της προγράμματα

### ***Μειονεκτήματα***

- Απαιτείται ικανός προϋπολογισμός εξόδων ενώ τα οφέλη θα παρουσιαστούν σε μακροχρόνια βάση. Ενέχεται, βέβαια και ο κίνδυνος λανθασμένης εκτίμησης του προϋπολογισμού αυτού.
- Σε περίπτωση λανθασμένης τμηματοποίησης, ενδέχεται η διοίκηση να αποπροσανατολισθεί με αποτέλεσμα να παραμεληθούν προσηδοφόρα τμήματα της αγοράς.
- Πρέπει λοιπόν, να λαμβάνονται υπόψη για την αποφυγή λαθών παράγοντες όπως τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση, η ομοιογένεια των καταναλωτών, το στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος και η στρατηγική τμηματοποίησης των ανταγωνιστών.
- Ειδικότερα για τις τράπεζες ένας τρόπος, μεταξύ άλλων, είναι να διαφοροποιηθούν κατά τμήματα οι πελάτες και να χωριστούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες:
- Το «στήριγμα» της τράπεζας, το οποίο αποτελούν πελάτες που θεωρούνται η βάση της πελατείας του συγκεκριμένου καταστήματος.

- Οι λεγόμενοι περαστικοί ή περιστασιακοί πελάτες, αυτοί δηλαδή οι οποίοι, παρόλο που αφήνουν κέρδη δεν έχουν μόνιμη και σταθερή βάση
- Στην τρίτη κατηγορία ανήκουν οι επενδυτές ή οι λεγόμενοι «συμφεροντολόγοι» πελάτες, οι οποίοι ζητούν από το κατάστημα τους τις καλύτερες τιμές και αν δεν ικανοποιηθούν στρέφονται κατευθείαν σε άλλα υποκαταστήματα

### 3.3 Στόχευση Αγορών

Μετά την τμηματοποίηση ακολουθεί η στόχευση των αγορών στις οποίες θα δραστηριοποιηθεί η τράπεζα..

Σύμφωνα με τον Kotler διακρίνουμε πέντε στρατηγικές στόχευσης:

- **Εξειδίκευση σε ένα τμήμα αγοράς με μια κατηγορία προϊόντων**

Εδώ το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα στοχεύει σε μια αγορά με επικεντρωμένο μάρκετινγκ λόγω περιορισμένων πόρων παρόλο που αυτό δεν είναι ιδιαίτερα ασφαλές. Εδώ ανήκουν κατά κύριο λόγο ειδικά τραπεζικά ιδρύματα που προσφέρουν σε ιδιώτες τραπεζική πίστη.

- **Επιλεκτική εξειδίκευση με περιορισμένα προϊόντα σε ορισμένες αγορές**

Το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα εξειδικεύεται σε ορισμένες κατηγορίες υπηρεσιών μέσω διαφοροποιημένου μάρκετινγκ, που απευθύνονται σε περιορισμένα τμήματα της αγοράς, π.χ. τράπεζες που προσφέρουν προϊόντα του corporate, του investment ή του private banking.

- **Εξειδίκευση σε μια κατηγορία προϊόντων που απευθύνεται σε περισσότερα τμήματα αγοράς**

Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει για παράδειγμα εταιρίες ή θυγατρικές ευρύτερων χρηματοπιστωτικών ομίλων που προσφέρουν πιστωτικές κάρτες, οι ασφαλιστικές εταιρίες που προσφέρουν ασφάλειες ζωής ή τράπεζες που δίνουν μακροπρόθεσμα επενδυτικά δάνεια σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων. Στην περίπτωση αυτή χρησιμοποιείται ιδιαιτεροποιημένο μάρκετινγκ (ενιαίο μείγμα εκτός από διαφήμιση).

- **Εξειδίκευση σε μια αγορά με πολλά προϊόντα**

Ως παραδείγματα μπορούμε να αναφέρουμε αγροτικές τράπεζες που προσφέρουν μια γκάμα προϊόντων σε ιδιώτες και επιχειρήσεις του αγροτικού τομέα ή ασφαλιστικές εταιρίες που επεκτάθηκαν στην έκδοση καταθετικών προϊόντων και ενυπόθηκων δανείων (Direct Line). Εδώ εφαρμόζεται διαφοροποιημένο μάρκετινγκ.

- **Κάλυψη όλης της αγοράς**

Σε αυτή την περίπτωση καλύπτεται όλο το φάσμα της αγοράς με όλα τα προϊόντα που θα μπορούσε να χρειάζεται. Η στρατηγική αυτή είναι εφικτή μόνο για μεγάλες εταιρίες και εφαρμόζεται διαφοροποιημένο ή μη μάρκετινγκ.

### **3.4 Στρατηγική Τοποθέτησης (Positioning)**

Η στρατηγική τοποθέτησης (positioning) είναι η διαδικασία σχεδιασμού της επιθυμητής εικόνας κάθε προϊόντος βάσει των συγκριτικών πλεονεκτημάτων του τα οποία το διαφοροποιούν από τα υπόλοιπα του ανταγωνισμού και το τοποθετούν σε ξεχωριστή θέση στο μυαλό του καταναλωτή.

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που πρέπει να επιλεγούν πρέπει να είναι τα πιο ισχυρά και να μπορούν δύσκολα να αντιγραφούν, να είναι πολύ σημαντικά για τους

αγοραστές και να ταιριάζουν με την αποστολή, η φήμη και τους πόρους της επιχείρησης. Ο Nelson Valverde (1983) πρότεινε τέσσερα βασικά είδη στρατηγικής 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.

- **Υψηλή προστιθέμενη αξία και μικρή γραμμή προϊόντων**

Η στρατηγική positioning που προτείνεται εδώ δίνει έμφαση στην μοναδικότητα, στην υψηλή ποιότητα και το προσωπικό ενδιαφέρον και τη φροντίδα που είναι διατεθειμένος να πληρώσει ακριβότερα ο πελάτης. Αυτή η στρατηγική προϋποθέτει ακριβή προβολή και υψηλά περιθώρια κέρδους και λέγεται **“Mink”**.

- **Μικρή γραμμή προϊόντος και μικρή προστιθέμενη αξία**

Εδώ προτείνεται μαζικό μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ, χαμηλές τιμές και χαμηλά περιθώρια κέρδους. Η στρατηγική ονομάζεται **“Mule”**.

- **Μεγάλη γραμμή προϊόντος και χαμηλή προστιθέμενη αξία**

Στην περίπτωση αυτή προτείνεται στρατηγική που δίνει έμφαση σε συμφερότερους όρους και στα προτερήματα της συνεργασίας με μια τράπεζα που προσφέρει μεγάλο εύρος προϊόντων και υπηρεσιών. Η στρατηγική στηρίζεται σε οικονομίες κλίμακας, προσφέρει χαμηλά περιθώρια κέρδους, στηρίζεται σε χαμηλή εξυπηρέτηση ή σε μεγάλο βαθμό αυτοεξυπηρέτησης και λέγεται **“Horse”**.

- **Μεγάλη γραμμή προϊόντων και υψηλή προστιθέμενη αξία**



Εδώ ακολουθείται στρατηγική ηγέτη της αγοράς με εικόνα υψηλής ποιότητας, εξατομικευμένη εξυπηρέτηση, ακριβούς όρους συνεργασίας, μεγάλη προβολή και υψηλά περιθώρια κέρδους. Η στρατηγική αυτή ονομάζεται **“Lion”**.

Βασικό εργαλείο για την τοποθέτηση συνιστούν οι αντιληπτοί χάρτες **“perceptual maps”**. Οι χάρτες αυτοί δεν περιορίζονται στο να αποτυπώσουν τη θέση του σήματος μας στην αγορά σε σχέση με αυτό των ανταγωνιστών αλλά δείχνουν και τα οποιαδήποτε κενά της αγοράς τα οποία αποτελούν επενδυτικές ευκαιρίες.

Το positioning είναι κάτι περισσότερο από τη δημιουργία μιας εικόνας. Η τράπεζα επιδιώκει να καλλιεργήσει στο μυαλό του πελάτη την εικόνα μιας μεγάλης, φιλικής ή αποτελεσματικής τράπεζας. Συχνά δημιουργεί ένα σύμβολο, όπως π.χ. το λιοντάρι (Harris Bank Chicago) ή το καγκουρό (Continental Bank Chicago) για να τονίσει την προσωπικότητα της με ένα ξεχωριστό τρόπο. Η ειδική θέση στην αγορά έχει στόχο να κάνει τους πελάτες να συνειδητοποιήσουν τις διαφορές μεταξύ των τραπεζών ώστε να επιλέξουν εκείνη που θα τους ικανοποιήσει καλύτερα.

Ο αντιληπτός χάρτης που οριοθετεί η τράπεζα σε σχέση με τους ανταγωνιστές την βοηθά να χτίσει μια πιο στέρεα βάση με την επιχείρηση-πελάτη της. Ο κύριος στόχος είναι να ανακαλυφθούν τα σημεία στα οποία οι ανταγωνιστές δε μπορούν να ικανοποιήσουν επαρκώς έτσι ώστε ο ανικανοποίητος πελάτης να προσελκυσθεί και τελικά να τον κερδίσει η δική μας τράπεζα. Επειδή όμως, κατά τον ίδιο τρόπο ενεργούν και οι ανταγωνιστές μας για εμάς η εκ των προτέρων γνώση των πληροφοριών αυτών μας επιτρέπει να αντιμετωπίσουμε τα τυχόν αδύνατα σημεία μας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

#### 4.1 Η έννοια της ικανοποίησης

Η σημασία της ικανοποίησης των πελατών έχει αποκτήσει μεγάλη σημασία για τους πελάτες και για τις επιχειρήσεις, επομένως ο προσδιορισμός και η ερμηνεία της είναι ουσιαστική.

Η ικανοποίηση του πελάτη (customer satisfaction) με βάση την ξένη βιβλιογραφία ορίζεται με δύο τρόπους: είτε ως ένα αποτέλεσμα (outcome) είτε ως μια διαδικασία (process). Ο πρώτος καθορίζει την ικανοποίηση ως μια τελική κατάσταση ή ως το αποτέλεσμα της εμπειρίας του καταναλωτή:

«...Η ικανοποίηση είναι μια γνωστική κατάσταση του πελάτη, όσον αφορά στην επαρκή ή ανεπαρκή ανταμοιβή του για τις θυσίες και τις προσπάθειες που έχει καταβάλλει...»

(Howard and Steth, 1989)

«...Η ικανοποίηση είναι μια συναισθηματική αντίδραση στις εμπειρίες του πελάτη, οι οποίες σχετίζονται είτε με συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες, είτε με διαδικασίες αγοράς, είτε ακόμα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του πελάτη αυτού...»

(Westbrook and Reilly, 1983)

«...Η ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα της αγοράς και χρήσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, το οποίο απορρέει από τη σύγκριση του πελάτη ανάμεσα στην ανταμοιβή και το κόστος της αγοράς, λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκώμενες επιπτώσεις...»

(Churchill and Suprenant, 1982)

Εναλλακτικά, η ικανοποίηση μπορεί να προσδιοριστεί σαν μια διαδικασία σύμφωνα με ψυχολογικούς παράγοντες αντίληψης και αξιολόγησης:

«...Η ικανοποίηση είναι μια διαδικασία αξιολόγησης, η οποία βασίζεται στο κατά πόσο η συγκεκριμένη εμπειρία ήταν τόσο καλή όσο ο πελάτης πίστευε ότι θα είναι...»

(Hunt, 1977)

«...Η ικανοποίηση είναι μια διαδικασία αξιολόγησης, η οποία εξετάζει αν η συγκεκριμένη επιλογή είναι συμβατή με τις προγενέστερες πεποιθήσεις του πελάτη...»

(Engel and Blackwell, 1982)

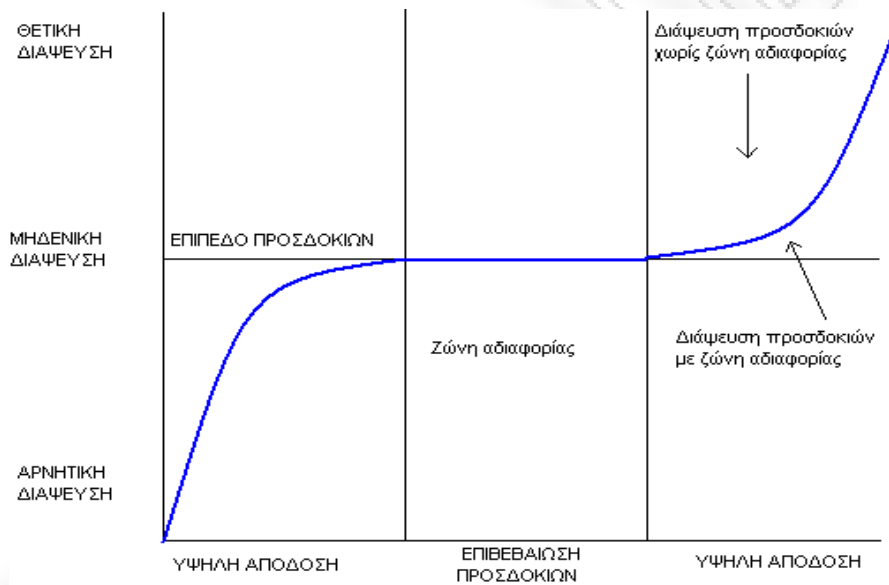
«...Η ικανοποίηση είναι η αντίδραση του καταναλωτή στη διαδικασία αξιολόγησης, η οποία εξετάζει τις ασυμφωνίες μεταξύ προγενέστερων προσδοκιών και του πραγματικού επιπέδου απόδοσης του προϊόντος, όπως γίνεται αντιληπτό από τον καταναλωτή μετά τη χρήση του...»

(Tse and Wilton, 1988)

Οι πλέον δημοφιλείς ορισμοί της ικανοποίησης πελατών βασίζονται στην εκπλήρωση των προσδοκιών του πελάτη. Η ικανοποίηση είναι ένα μέτρο για το πόσο το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία εκπληρώνει τις προσδοκίες του πελάτη ή αλλιώς η αντίληψη της επιβεβαίωσης ή της διάψευσης των προσδοκιών του πελάτη. Κατά τη διάρκεια της σύγκρισης της εκλαμβανόμενης απόδοσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας

με τις προσδοκίες του πελάτη, σημαντικό ρόλο παίζει και η «ζώνη αδιαφορίας» (εύρος αποδοχής ή ανοχής), που καθορίζει το διάστημα της απόδοσης το οποίο βρίσκεται μέσα στις προσδοκίες του πελάτη. Η πρώτη είναι συνυφασμένη με την ικανοποίηση, ενώ η δεύτερη με τη δυσαρέσκεια. Η διάψευση οδηγεί στην αναθεώρηση των μελλοντικών προσδοκιών. (βλ. σχήμα 1)

ΣΧΗΜΑ 1. Μοντέλο διάψευσης προσδοκιών του Oliver



#### 4.2 Ορισμός των πελατών

Ο σαφής καθορισμός του συνόλου των πελατών μιας επιχειρήσεως είναι μια αρκετά δύσκολη διαδικασία, δεδομένου του εύρους αυτού του συνόλου αλλά και της δυνατότητας τμηματοποίησης του σε επιμέρους ομάδες ή υποσύνολα. Σύμφωνα με τον κλασικό ορισμό, πελάτες μιας επιχείρησης είναι τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις αγοράς των προϊόντων ή των υπηρεσιών που διαθέτει η εταιρία αυτή. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι σε πολλές περιπτώσεις διαφέρει ο αγοραστής από το χρήστη

του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Έτσι ευλόγως τίθεται το ερώτημα ποιος από τους δύο θα πρέπει να συμπεριληφθεί σε ένα πρόγραμμα μέτρησης ικανοποίησης.

#### 4.3 Διαστάσεις Ποιότητας

Η ποιότητα, η ικανοποίηση του πελάτη και η διαπίστωση του τι δημιουργεί αξία γι' αυτόν κατέχουν υψηλή θέση ενδιαφέροντος στις σύγχρονες επιχειρήσεις, δεδομένου ότι σύμφωνα με έρευνες η συσχέτιση μεταξύ της αντιληπτής ποιότητας από τους πελάτες και των οικονομικών αποτελεσμάτων ενός οργανισμού είναι θετική. Προκειμένου μια τράπεζα να αναπτύξει την κατάλληλη στρατηγική για ποιότητα πρέπει να κατανοήσει την έννοια, τους παράγοντες που την επηρεάζουν καθώς επίσης τα χαρακτηριστικά και τις διαστάσεις που προσδιορίζουν την εξειδικευμένη μορφή των τραπεζικών εργασιών.

Ο ορισμός της ποιότητας αποτελεί συχνά το πρώτο βήμα προς τη βελτίωση της ποιότητας και είναι σημαντικό γιατί είναι ένας τρόπος να κατανοήσουν όλοι μέσα στον οργανισμό της σπουδαιότητα της ώστε να καταβάλλουν τις αντίστοιχες προσπάθειες. Διακρίνονται πέντε ευρείες κατηγορίες ορισμών της ποιότητας που είναι αντίστοιχα προσανατολισμένοι στην απaráμιλλη υπεροχή (transcendent), στα χαρακτηριστικά του προϊόντος (product led), στη συμμόρφωση στις προδιαγραφές (process on supply led), στην ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη (customer led), και στην αξία από άποψη κόστους-τιμής (value led).

Σχετικά με τις διαστάσεις της ποιότητας στις υπηρεσίες, αυτή σύμφωνα με τον Gronroos(1987), αναφέρονται τόσο στον πυρήνα του προϊόντος όσο και στο διευρυμένο προϊόν. Επίσης, διακρίνει μεταξύ ποιότητας τεχνικών χαρακτηριστικών της

υπηρεσίας και λειτουργικής ποιότητας διαδικασίας που αναφέρεται στον τρόπο προσφοράς αυτής. Οι Lehtinen και Lehtinen αντιπαραθέτουν ως διαστάσεις των ποιοτικών υπηρεσιών τη φυσική ποιότητα, την ποιότητα της επιχείρησης και την ποιότητα της αλληλεπίδρασης με τον πελάτη.

Οι διαστάσεις της ποιότητας διακρίνονται σε:

- **Λειτουργική ποιότητα ή ποιότητα διαδικασιών**

Αυτή αναφέρεται στην ποιότητα στη διαδικασία και μέθοδο παραγωγής και παροχής της υπηρεσίας στον πελάτη καθώς και στην αλληλεπίδραση του υπαλλήλου με τον πελάτη κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας.

- **Ποιότητα προϊόντος**

Αφορά τα τεχνικά χαρακτηριστικά της ποιότητας του προϊόντος, αφού αυτό έχει παραχθεί. Στην περίπτωση αυτή οι πελάτες είναι λιγότερο ανεκτικοί στις διαφοροποιήσεις της ποιότητας των τεχνικών χαρακτηριστικών από ότι στις διαφοροποιήσεις στην ποιότητα της παραγωγικής διαδικασίας επειδή η πρώτη δεν μπορεί πλέον να τροποποιηθεί ενώ η δεύτερη επιδέχεται βελτιώσεων.

- **Φυσική ποιότητα**

Αναφέρεται στην ποιότητα του περιβάλλοντος χώρου και των υλικών στοιχείων της προσφοράς.

- **Ποιότητα αλληλεπίδρασης**

Η επικοινωνία του οργανισμού με τον πελάτη πρέπει να είναι ποιοτική και αποτελεσματική είτε αυτή είναι πρόσωπο με πρόσωπο είτε είναι τηλεφωνική είτε γραπτή είτε ηλεκτρονική. Τα μηνύματα προς τον πελάτη πρέπει να γίνονται κατανοητά

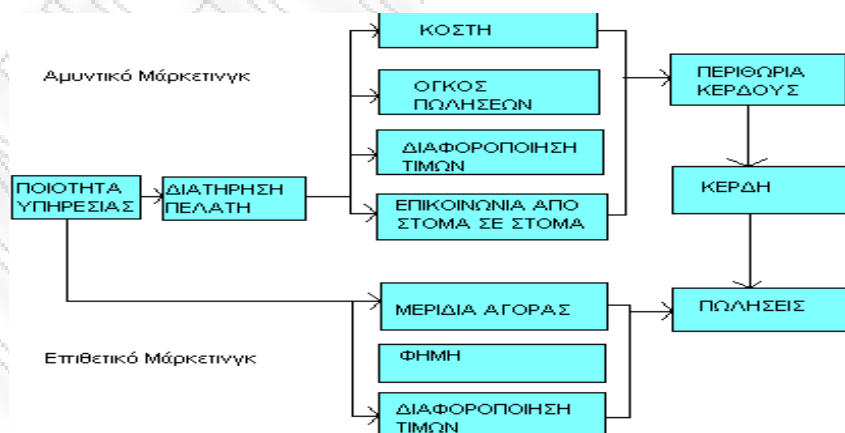
και τα μηνύματα που αντίστοιχα δέχεται η τράπεζα πρέπει να είναι σε θέση να μεταφραστούν σωστά.

- **Ποιότητα όλου του οργανισμού**

Αφορά τη γενική εικόνα για την προσφερόμενη από την εταιρία ποιότητα σε όλες τις παραπάνω διαστάσεις της.

Η ποιότητα στις υπηρεσίες έχει επιδράσεις στο αμυντικό και στο επιθετικό μάρκετινγκ (σχήμα 2). Η καλή ποιότητα όχι μόνο προσελκύει περισσότερους και καλύτερους πελάτες αλλά βοηθά και στη διατήρηση των υπαρχόντων. Η καλή ποιότητα χαρίζει καλή φήμη και μέσω αυτής υψηλότερα μερίδια αγοράς αλλά και δικαιολόγηση υψηλότερων τιμών. Τα πλεονεκτήματα αυτά έχουν αποδειχθεί από την έρευνα PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy), σύμφωνα με την οποία η καλύτερη ποιότητα συνεπάγεται και μεγαλύτερο από το κανονικό μερίδιο αγοράς. Τα κέρδη αυξάνονται μέσω της αύξησης των μεριδίων αγοράς, της διαφοροποίησης των τιμών, του χαμηλότερου κόστους και των λιγότερο διορθωτικών ενεργειών.

Σχήμα 2: Τρόποι επηρεασμού των κερδών από την ποιότητα της υπηρεσίας



Οι Parasuraman et al. (1985) προσέφεραν τους ευρύτερα αναφερόμενους στη βιβλιογραφία προσδιοριστικούς παράγοντες ποιότητας που συνεισφέρουν στην ικανοποίηση των πελατών στις υπηρεσίες και οι οποίοι μπορούν να προσαρμοστούν και στις τραπεζικές υπηρεσίες. Αυτοί είναι:

- Τα **υλικά στοιχεία** της προσφοράς υπηρεσιών (περιβάλλον χώρος, εγκαταστάσεις, εμφάνιση προσωπικού, φυλλάδια, κτλ)
- Η **αξιοπιστία** (υλοποίηση υποσχέσεων)
- Η **ανταπόκριση** (θέληση και δυνατότητα των υπαλλήλων να προσφέρουν την υπηρεσία στο συντομότερο δυνατό χρόνο)
- Οι **ικανότητες του προσωπικού** για αποτελεσματική εξυπηρέτηση (γνώσεις, επιδεξιότητες, εμπειρίες)
- Η **προσβασιμότητα** (ευκολία προσωπικής ή τηλεφωνικής ή ηλεκτρονικής πρόσβασης)
- Η **ευγένεια** (ευγένεια και σεβασμός προς τον πελάτη)
- Η **επικοινωνία** (πληροφόρηση του πελάτη με κατανοητό τρόπο, ενημέρωση του προσωπικού για τα προβλήματα των πελατών)
- Η **εμπιστοσύνη** (βασίζεται στο υψηλό ενδιαφέρον για τα προβλήματα του πελάτη)
- Η **ασφάλεια** (οικονομική και φυσική)
- Η **κατανόηση** (για τα προβλήματα του πελάτη)

Σε μεταγενέστερη εργασία τους οι ίδιοι συγγραφείς περιόρισαν τους παράγοντες σε πέντε:



- **Υλικά χαρακτηριστικά** (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, εμφάνιση προσωπικού, προϊόντα που συνοδεύουν την υπηρεσία)
- **Αξιοπιστία** (δυνατότητα έγκαιρης και αντίστοιχης με τις προδιαγραφές παράδοση της υπηρεσίας)
- **Ανταπόκριση** (θέληση βοήθειας του πελάτη και παροχής της κατάλληλης εξυπηρέτησης)
- **Εμπιστοσύνη** (ευγένεια, γνώσεις και ικανότητες προσωπικού που εμπνέουν σιγουριά)
- **Συναισθηματική ταύτιση** (συμμετοχή στο πρόβλημα του πελάτη, κατανόηση, εξατομικευμένη προσοχή και φροντίδα προς τον πελάτη)

Το ερωτηματολόγιο SERVQUAL που διατύπωσαν περιέχει 22 ζευγάρια ερωτήσεων τύπου Likert για τη μέτρηση των προσδοκιών και του αντιλαμβανόμενου επιπέδου της παρεχόμενης υπηρεσίας. Το ερωτηματολόγιο αυτό μπορεί να εφαρμοστεί για να προσδιοριστεί η σχετική σημασία και βαρύτητα κάθε παράγοντα και να χρησιμοποιείται περιοδικά για να διαπιστώνονται οι τάσεις στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.

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 διοίκησης γι' αυτές

Η απόκλιση οφείλεται σε ελλείψεις ποιοτικών ή ποσοτικών ερευνών αγοράς ή σε ανεπαρκή αξιοποίηση τους ή σε πληροφορίες στελεχών που δε φτάνουν ή δε γίνονται αποδεκτές από τη διοίκηση

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

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

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

Αυτή η απόκλιση οφείλεται στην ανεπαρκή στελέχωση, δηλαδή στην έλλειψη επαρκούς και κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού, που κατά τις φάσεις της εξυπηρέτησης είναι σε θέση να αντεπεξέλθει στις προδιαγραφές ποιότητας, σε αδυναμία εξομάλυνσης υπερβολικής ζήτησης, καθώς και σε αδυναμίες δομών, διαδικασιών και μεθόδων.

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

Η απόκλιση αυτή οφείλεται στη δημιουργία μέσω της διαφήμισης, του άμεσου Μάρκετινγκ ή των πωλητών, 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.

Στο μοντέλο SERVQUAL ασκήθηκε κριτική, γιατί η βαρύτητα των κριτηρίων αξιολόγησης εξαρτάται από τον κλάδο και την εθνική προέλευση των πελατών και γιατί η προσέγγιση διάψευσης των προσδοκιών δεν είναι η καταλληλότερη για την ερμηνεία της ποιότητας στις υπηρεσίες, αλλά πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η στάση του πελάτη μετά τη χρήση των υπηρεσιών.

#### **4.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί την πλέον αποτελεσματική προσέγγιση διοίκησης των σύγχρονων επιχειρήσεων ιδιαίτερα εκείνων που ο κλάδος τους χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό. Βασικός στόχος της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι η ικανοποίηση του πελάτη είτε αυτός είναι εξωτερικός, δηλαδή είναι εκείνος που αγοράζει το τελικό προϊόν ή την τελική υπηρεσία, είτε εσωτερικός πελάτης, δηλαδή διοικητικά στελέχη και εργαζόμενοι της επιχείρησης που συμμετέχουν στη διαδικασία παραγωγής του προϊόντος επομένως συμβάλλουν στη διαμόρφωση της ποιότητας του.

**Οι στόχοι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας** είναι οι εξής:

- *Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη*

Η γνώση των αναγκών και προσδοκιών του πελάτη οδηγεί σε ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες που διαφοροποιούν από τον ανταγωνισμό και αυξάνουν το μερίδιο αγοράς.

- *Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών*
- *Η συνεχής επιδίωξη της επιχείρησης για καινοτομία και η δυνατότητα ευελιξίας για τις αναγκαίες προσαρμογές*

- Η βελτίωση της αξιοποίησης και αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού

**Οι βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας** είναι οι εξής:

- Πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση της

Η έννοια της ποιότητας προσδιορίζεται ως το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που ικανοποιεί τις εκφραζόμενες ή συνεπαγόμενες ανάγκες του πελάτη (ήδη υπάρχουσες ή και δυνητικές). Η συνεχής βελτίωση θεωρείται η διαρκής προσπάθεια ανεύρεσης περιοχών της επιχείρησης που υπάρχει περιθώριο για περαιτέρω ανάπτυξη και βελτίωση του ποιοτικού επιπέδου.

- Εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη

Η ποιότητα πρέπει να αξιολογείται από το πελάτη και να εναρμονίζεται με τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Η σχέση των αναγκών του πελάτη, των λειτουργιών της επιχείρησης και της τιμής της προσφερόμενης υπηρεσίας ή προϊόντος επιδρά συνολικά στην αξία. Η εστίαση φυσικά πρέπει να εφαρμόζεται όχι μόνο στον εξωτερικό αλλά και στον εσωτερικό πελάτη.

Ένας οργανισμός για να μπορέσει να επιτύχει την ικανοποίηση και τη ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη θα πρέπει να γνωρίζει τα εξής:

- ◆ Ποιοι είναι οι πελάτες του
- ◆ Ποιες είναι οι ανάγκες τους
- ◆ Ποιες είναι οι προσδοκίες τους από παρεχόμενη υπηρεσία ή προϊόν
- ◆ Έμφαση στην πρόληψη κακής ποιότητας και πρόληψη σφαλμάτων και ελαττωμάτων

**Διοίκηση στηριζόμενη σε αντικειμενικά κριτήρια**

Για την λήψη σημαντικών στρατηγικών αποφάσεων πρέπει να υπάρχει ουσιαστική γνώση και πληροφόρηση από όλους τους εμπλεκόμενους τομείς πριν τη λήψη τους.

- *Συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων*

Για να επιτευχθεί η ποιότητα της εξυπηρέτησης είναι απαραίτητο όλοι οι εμπλεκόμενοι στη διαδικασία αυτοί – εργαζόμενοι, προμηθευτές και πελάτες, να νιώσουν τη δέσμευση για την ικανοποίηση του πελάτη και την ανάγκη συνεχούς βελτίωσης.

- *Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης*

Εκτός από την δέσμευση των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική η δέσμευση και η ενεργή συμμετοχή της διοίκησης στο σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης που έχει ως επίκεντρο την επίτευξη ποιότητας.

Η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στηρίζεται στον προσανατολισμό στον εξωτερικό και εσωτερικό πελάτη για τη διάγνωση των αναγκών και προσδοκιών του καθώς επίσης και στις διεργασίες που επιτρέπουν την ανάλυση τους σε βασικές εργασίες, ως τμήματα της αλυσίδας ποιότητας με συγκεκριμένους πελάτες. Η συνεχής βελτίωση, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, με αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα, μέσω της εκπαίδευσης και υποκίνησης του με συστήματα ανταμοιβών, αναγνώρισης μετρήσεων και αξιολόγησης απόδοσης είναι εξίσου σημαντική. Τέλος, για να μπορέσουν οι αρχές αυτές να έχουν εφαρμογή θα πρέπει ο οργανισμός να διαπνέεται από σαφές όραμα ποιότητας στα προϊόντα και τις υπηρεσίες του. Η ποιότητα των τραπεζικών υπηρεσιών θεωρείται ότι περιλαμβάνει τρία συστατικά στοιχεία:

- α) την εσωτερική υπεροχή, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα
- β) την ανυπέρβλητη εξυπηρέτηση του πελάτη
- γ) την κατάλληλη οργανωσιακή δομή για την υποστήριξη της ποιότητας

Οι **ιδιότητες των υπηρεσιών** διαφέρουν από εκείνες των προϊόντων λόγω της άυλης μορφής τους που δεν επιτρέπει την εκ των προτέρων αντίληψη της ποιότητας τους, τον αναλώσιμο χαρακτήρα τους που οδηγεί στην ταύτιση παραγωγής και προσφοράς τους και αποκλείει τη δημιουργία αποθεμάτων. Αναφέρονται επίσης στο ταυτόχρονο της παρουσίας του πελάτη κατά την έναρξη παροχής τους που επεκτείνει την αντίληψη της ποιότητας στα στοιχεία του περιβάλλοντος χώρου και στα χρησιμοποιούμενα συστήματα καθώς και επίσης, και στην ετερογένεια, ως συνέπεια των διαφορετικών προσωπικών προτιμήσεων των πελατών.

Οι τράπεζες δημιουργούν, παράγουν και διαθέτουν στους πελάτες τους υπηρεσίες που όπως διατυπώθηκε και παραπάνω χαρακτηρίζονται από διαφορετικές ιδιότητες από τα υπόλοιπα καταναλωτικά προϊόντα. Αυτό συμβαίνει τόσο στο στάδιο παραγωγής, όσο και στο στάδιο της διάθεσης-πώλησης, επειδή:

- είναι άυλες και αδιαχώριστες
- στηρίζονται στην πίστη
- δεν διαμορφώνουν αλλαγή ιδιοκτησίας
- δεν μεταπωλούνται
- πρώτα πωλούνται και μετά παράγονται
- δεν αποθηκεύονται

Η σημασία της ποιότητας στον τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών είναι ιδιαίτερη, δεδομένου ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ των τραπεζών έχει πλέον ενταθεί. Η τιμή και η καινοτομία δεν αποτελούν πια την πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε αντίθεση με άλλους παραγωγικούς τομείς. Οι τράπεζες, λόγω της ανάγκης να γίνουν πιο ανταγωνιστικές, έχουν αναγνωρίσει μάλλον καθυστερημένα τη σημασία της ποιότητας και τις επιπτώσεις της. Η τάση των Ευρωπαϊκών τραπεζών είναι πλέον ισχυρή αφού το 80% δηλώνουν ως κύριο στρατηγικό στόχο την επίτευξη εγγύτητας στους πελάτες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

#### 5.1 Η ικανοποίηση του πελάτη και η αξία της επιχείρησης

Εκτός από τις περιοδικές έρευνες για τα οικονομικά μιας επιχείρησης χρειάζεται να γίνεται και μια εμβάθυνση στον προσδιορισμό της σχέσης μεταξύ ικανοποίησης του πελάτη, αγοραστικής προσήλωσης και αξίας της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, πρέπει να ακολουθηθούν εκείνες τις στρατηγικές, οι οποίες θα οδηγήσουν σε αγοραστική προσήλωση, σταυροειδείς πωλήσεις και στη θετική φήμη και να αναλυθούν οι σχετικές επιπτώσεις το cash flow της εταιρίας.

**Οι λόγοι για τους οποίους η ικανοποίηση του πελάτη οδηγεί σε αύξηση της αξίας της επιχείρησης είναι οι εξής:**

- αύξηση του μεγέθους των επαναλαμβανόμενων πωλήσεων στο σύνολο των πωλήσεων, δηλαδή σε αύξηση της αγοραστικής προσήλωσης
- δυνατότητα σταυροειδών πωλήσεων
- μειωμένη ευαισθησία τις τιμές και στις προωθητικές ενέργειες του ανταγωνισμού
- θετική φήμη με τη διαφήμιση από στόμα σε στόμα

**Οι επιπτώσεις των παραπάνω είναι:**



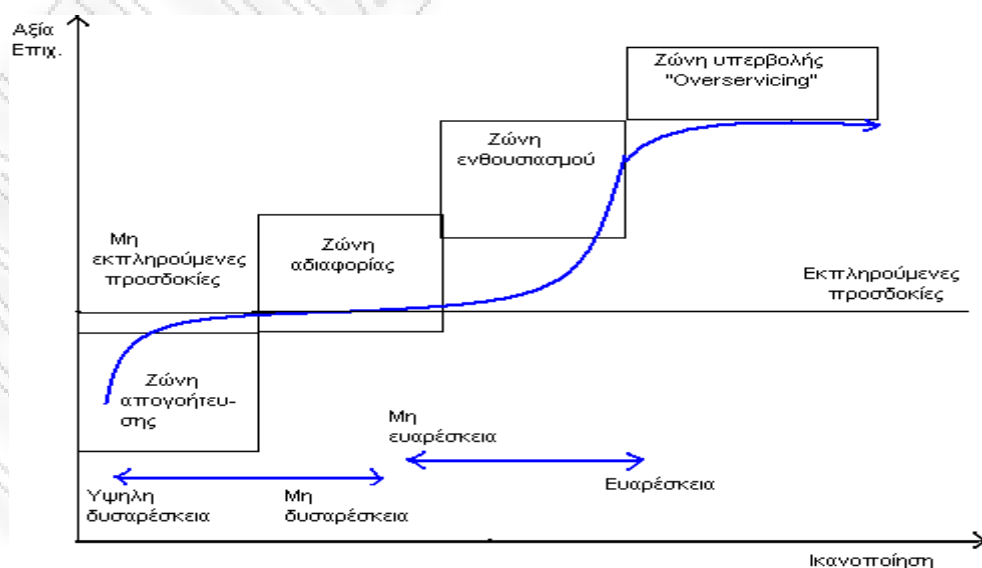
- χαμηλότερα κόστη απόκτησης νέων πελατών εξαιτίας ταχύτερης απορρόφησης των νέων προϊόντων της εταιρίας, λόγω μεγαλύτερης πελατειακής βάσης και επίδρασης της διαφήμισης από στόμα σε στόμα
- σταθερότερη πελατειακή βάση
- δυνατότητα διαφοροποίησης τιμών
- μεγαλύτερος όγκος πωλήσεων
- ταχύτερη διείσδυση σε νέες αγορές

## 5.2 Οι επιδράσεις στην αξία της επιχείρησης

Όλα τα παραπάνω έχουν σαν τελικό αποτέλεσμα την άνοδο και επιτάχυνση των εσόδων, τη μείωση των εξόδων, τη μείωση της αστάθειας του cash flow και η αύξηση της υπολειμματικής αξίας που τελικά οδηγεί σε αύξηση της αξίας της επιχείρησης.

Οι επιδράσεις της ικανοποίησης του πελάτη στην αξία της επιχείρησης φαίνονται στο παρακάτω σχήμα:

Σχήμα 3. Σχέση μεταξύ βαθμού ικανοποίησης και αξίας της επιχείρησης

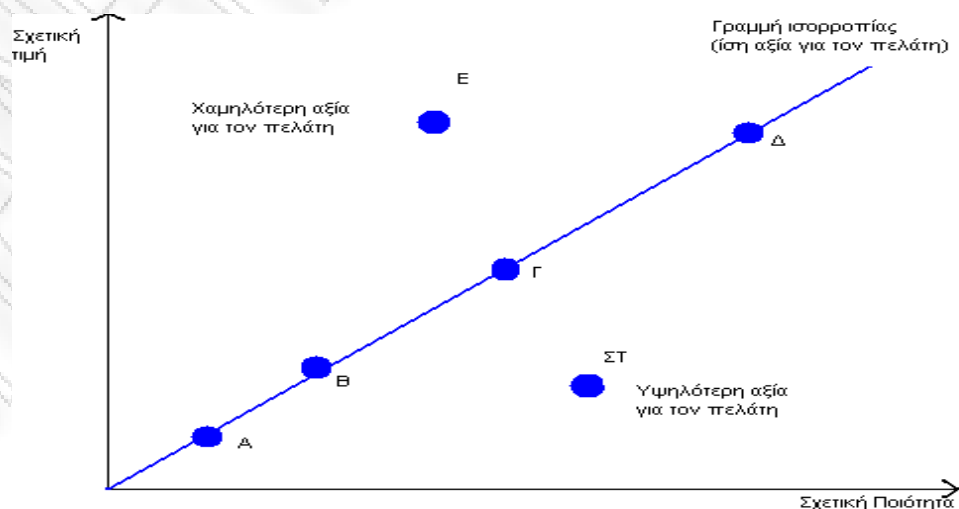


Όπως παρατηρούμε στο σχήμα, υφίσταται μια φθίνουσα οριακή χρησιμότητα του ενθουσιασμού του πελάτη με ταυτόχρονη άνοδο του οριακού κόστους, που οδηγεί στη ζώνη υπερβολής. Η ένταση της σχέσης μεταξύ βαθμού ικανοποίησης κι αγοραστικής προσήλωσης εξαρτάται από τη φύση του κλάδου και τη μορφή του ανταγωνισμού. Όσο οξύτερος είναι ο ανταγωνισμός, τόσο μεγαλύτερες είναι οι συνέπειες στην αγοραστική προσήλωση. Αντίθετα, στο μονοπώλιο η αγοραστική προσήλωση είναι αναγκαστική. Επίσης, ρόλο παίζουν η εμπλοκή του πελάτη, κοινωνικο-δημογραφικά στοιχεία και το κόστος μετακίνησης.

### 5.3 Ικανοποίηση και αξία του πελάτη

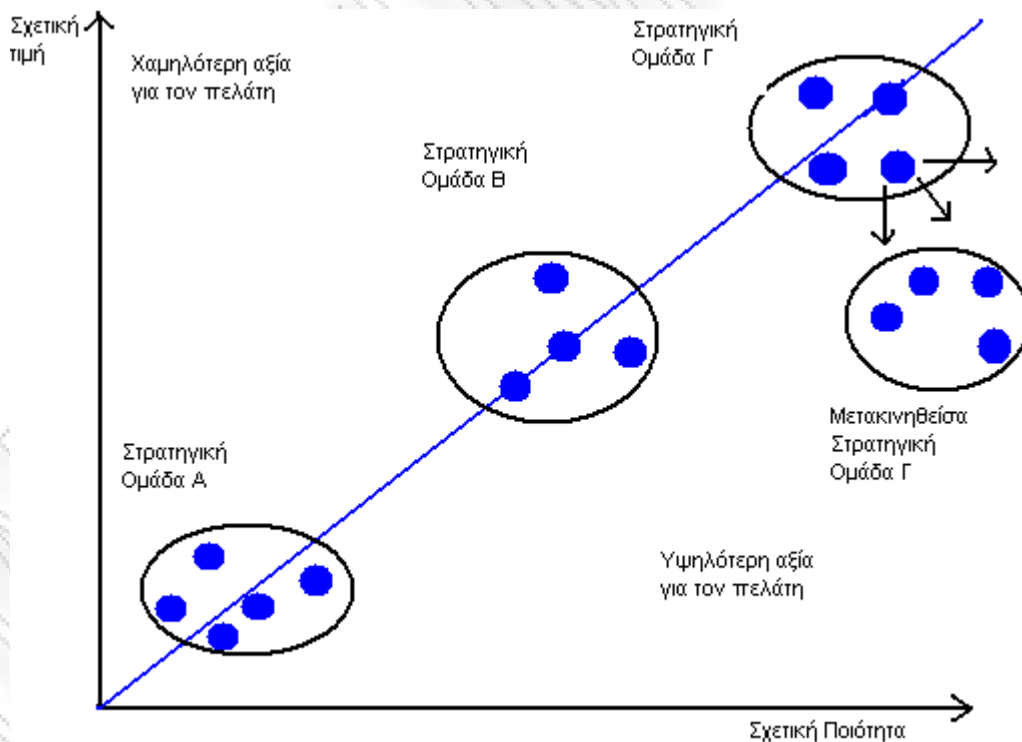
Μια άλλη σημαντική σχέση είναι αυτή μεταξύ της *ικανοποίησης και της αξίας του πελάτη*. Αυτή είναι η αντίληψη της χρησιμότητας του προϊόντος που βασίζεται σε εκτιμήσεις για το τι δίνει ο πελάτης και τι λαμβάνει όσον αφορά την τιμή και την ποιότητα. Όπως φαίνεται και στο επόμενο σχήμα, η ικανοποίηση του πελάτη είναι συνάρτηση των εκτιμήσεων του για τη σχέση ποιότητας- τιμής.

Σχήμα 4. Χάρτης αξίας πελάτη



Οι εταιρίες Α, Β Γ, Δ που βρίσκονται στην ίδια ευθεία προσφέρουν προϊόντα ίσης αξίας, η Ε προσφέρει χαμηλότερη αξία, ενώ υψηλότερη προσφέρει η ΣΤ. Από στρατηγική άποψη η εταιρία Α ακολουθεί στρατηγική κόστους, ενώ η Δ στρατηγική διαφοροποίησης. Για να αυξήσουν την προσφερόμενη αξία του πελάτη και άρα την ικανοποίηση του και να αποκτήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα, οι εταιρίες επιδιώκουν να βελτιώσουν την ποιότητα διατηρώντας την τιμή στα ίδια επίπεδα ή να μειώσουν την τιμή με την ίδια ποιότητα, ή ακολουθούν κάποιο συνδυασμό που αυξάνει την αξία για τον πελάτη, «εξαναγκάζοντας» και τις άλλες εταιρίες μακροπρόθεσμα να ακολουθήσουν παρόμοιες κινήσεις.

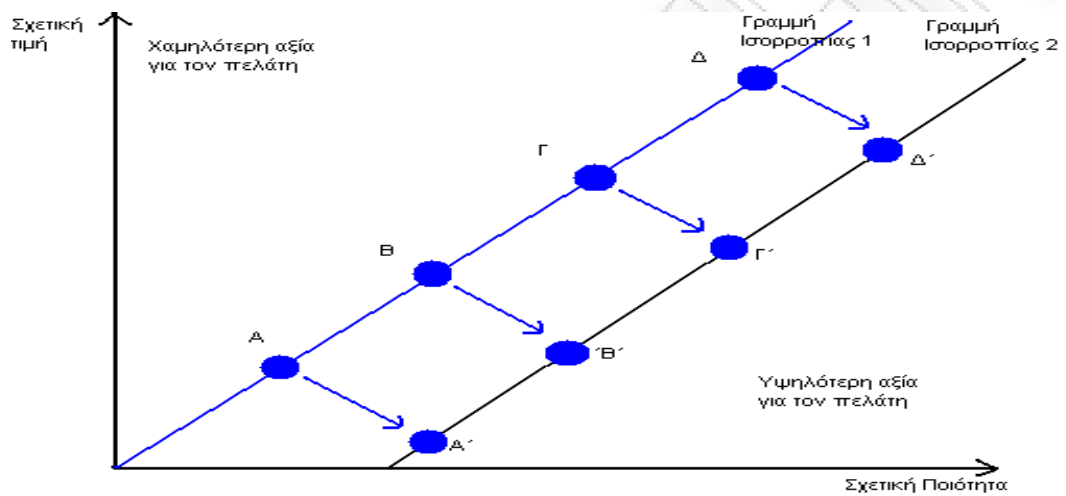
Σχήμα 5: Ο ανταγωνισμός για την προσφορά αξίας για τον πελάτη



Ο «εξαναγκασμός» αυτός, που προέρχεται από την αύξηση του ανταγωνισμού για προσφορά μεγαλύτερης αξίας στον πελάτη και την προσπάθεια των επιχειρήσεων

εξεύρεσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οδηγεί μακροχρόνια σε μετακίνηση της γραμμής ισορροπίας προς τα δεξιά σε μια νέα γραμμή ισορροπίας της αγοράς, όπως φαίνεται στο επόμενο σχήμα.

Σχήμα 6: Η μετατόπιση της γραμμής ισορροπίας



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΡΕΥΝΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

#### Διεθνείς έρευνες

Η ποιότητα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών μπορεί να εξεταστεί τόσο από την πλευρά των πελατών όσο και των υπαλλήλων και στελεχών Διοίκησης των τραπεζών.

#### 6.1 Έρευνες για την ικανοποίηση και την ποιότητα από την πλευρά των πελατών

Σύμφωνα με την έρευνα του Buswell (1983) σε βρετανική τράπεζα, οι πελάτες αξιολόγησαν τις τραπεζικές υπηρεσίες που τους προσφέρθηκαν με κριτήρια:

- ◆ τις γνώσεις του προσωπικού
- ◆ την επικοινωνία
- ◆ τις ικανότητες του προσωπικού
- ◆ την προθυμία δανειοδότησης
- ◆ τη διαμόρφωση του τραπεζικού καταστήματος

Η τράπεζα ανέπτυξε σημεία αναφοράς για συγκριτική αξιολόγηση (benchmarks) και ένα σύστημα εντοπισμού των διαφοροποιήσεων στην εξυπηρέτηση.

Οι Le Blank και Nguyen (1988) επικεντρώθηκαν στην ποιότητα καναδικών χρηματοπιστωτικών οργανισμών και ανέλυσαν έξι παράγοντες της αντιλαμβανόμενης ποιότητας:

- ◆ την ικανοποίηση του πελάτη
- ◆ το προσωπικό επαφής

- ◆ την εσωτερική οργάνωση
- ◆ το φυσικό περιβάλλον και τον εξοπλισμό
- ◆ την εικόνα του οργανισμού
- ◆ την αλληλεπίδραση του προσωπικού με τον πελάτη κατά τη διάρκεια των στιγμών εξυπηρέτησης

Οι Lewis και Smith (1989) εξέτασαν τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των ιδιωτών πελατών με 39 κριτήρια, τα οποία αναφέρονταν σε τέσσερις διαστάσεις:

- ◆ τα φυσικά χαρακτηριστικά και εγκαταστάσεις
- ◆ την αξιοπιστία
- ◆ το προσωπικό με το οποίο ήλθαν σε επαφή
- ◆ την ανταπόκριση στις ανάγκες

Οι ερωτηθέντες προσδοκούσαν στα τελευταία χρόνια καλύτερες υπηρεσίες από την τράπεζα τους και πολλοί πίστευαν ότι αυτές έχουν πράγματι βελτιωθεί. Υπήρξε μεγάλη ικανοποίηση σε γενικές γραμμές, αλλά η αξιολόγηση των αποκλίσεων ποιότητας έδειξε διαστάσεις της ποιότητας που θα μπορούσαν να βελτιωθούν.

Η Smith (1989) ερεύνησε με συνεντεύξεις σε βάθος τις σχέσεις μεταξύ τραπεζών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Διαπίστωσε ότι παράγοντες ικανοποίησης ήταν οι ικανότητες του Διευθυντή του καταστήματος, το ενδιαφέρον να κατανοήσει τις ανάγκες της επιχείρησης, η διαθεσιμότητα να βοηθήσει και η υποστήριξη του. Επίσης, σημαντικοί παράγοντες είναι η εμπιστευτικότητα και η αποτελεσματικότητα των ανθρώπων και η ευελιξία στις διαδικασίες, η φιλική διάθεση του προσωπικού, το πνεύμα ομαδικής συνεργασίας που τους διακατέχει, οι χρήσιμες συμβουλές για τα

υπάρχοντα και νέα προϊόντα και η διαθεσιμότητα των πληροφοριών σχετικά με τους λογαριασμούς τους.

Ως στοιχεία δυσαρέσκειας επισημάνθηκαν: η αναποτελεσματικότητα διαδικασιών και προσωπικού, η αργή εξυπηρέτηση, τα λάθη, η απροθυμία δανεισμού σε μικρομεσαίες αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις, η αδυναμία κατανόησης των ιδιαιτεροτήτων και των προβλημάτων τους, οι τόκοι και οι προμήθειες, η απροθυμία του Διευθυντή και του προσωπικού να παράσχει βοήθεια, οι ανεπαρκείς πληροφορίες σχετικά με τις επιβαρύνσεις που τους χρεώνονταν, η διαδικασία λήψεως των αποφάσεων και οι ουρές.

Συμπερασματικά, οι παράγοντες ευαρέσκειας-δυσαρέσκειας συνοψίζονταν στην αποτελεσματικότητα ή μη διαδικασιών και ανθρώπων. Ως σημαντικότερους παράγοντες ικανοποίησης τους επεσήμαναν οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες τη σαφήνεια, την εμπιστευτικότητα, την αξιοπιστία και την ταχύτητα. Ως λιγότερο σημαντικούς παράγοντες βρήκαν τα υλικά στοιχεία της προσφοράς (εμφάνιση καταστήματος και προσωπικού), τη μεγάλη γκάμα προϊόντων και το περιεχόμενο των διαφημιστικών φυλλαδίων.

Περισσότερο από 70% της αποσκίρτησης πελατών στον χρηματοπιστωτικό τομέα οφείλεται στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τα στελέχη των τραπεζών δίνουν όλο και μεγαλύτερη σημασία στην ποιότητα ως βασικό συντελεστή της ικανοποίησης, η οποία είναι η προϋπόθεση της διατήρησης των πελατών και επομένως της αύξησης της αποδοτικότητας.

Τα αποτελέσματα του γερμανικού βαρόμετρου ικανοποίησης είχαν το 1995 για το χρηματοπιστωτικό τομέα ως εξής (Meyer-Dornach, 1996):

Πίνακας 2. Το γερμανικό βαρόμετρο ικανοποίησης για το χρηματοπιστωτικό τομέα (1995)

ΚΛΑΔΟΙ	Ενθουσιασμένοι πελάτες	Ικανοποιημένοι πελάτες	Απογοητευμένοι πελάτες	Μέσος Όρος (κλίμακα 1-5)
Τράπεζες Ασφάλειες	0,65	0,3	0,05	2,21
Αυτοκινήτων Ασφάλειες	0,65	0,33	0,02	2,16
Υγείας	0,6	0,37	0,03	2,25

Η Πανευρωπαϊκή Έκθεση για τον Ευρωπαϊκό Δείκτη Ικανοποίησης (European CSI Editorial Board 2002) αναφέρει τα εξής για την εξέλιξη του δείκτη στην Ευρώπη στον τραπεζικό τομέα:

- Ο δείκτης σημείωσε πτώση δύο μονάδων (κλίμακα 0-100) από το 1999-2001, φθάνοντας στις 68 μονάδες.
- Οι Ισλανδοί πελάτες είναι οι πιο ικανοποιημένοι πελάτες για το 2001. Πάνω από το μέσο όρο του κλάδου εμφάνισαν και οι Φιλανδοί, οι Πορτογάλοι και οι Δανοί. Λιγότερο ικανοποιημένοι ήταν οι Ρώσοι με 63 μονάδες. Το υψηλότερο ποσοστό εμφανίστηκε στην Ελλάδα το 1999 (ξεπέρασε τις 76 μονάδες). Μετά από αυτή τη χρονιά η Ελλάδα δε συμμετείχε στην έρευνα.
- Για το 2001 παρατηρήθηκε ότι οι χαμηλότερες τιμές δόθηκαν στη μεταβλητή “αντιληπτή αξία σε σχέση με ποιότητα”.



- Διαπιστώθηκε μια θετική συσχέτιση μεταξύ προσδοκιών και ποιότητας αφενός και προσδοκιών και δείκτη ικανοποίησης αφετέρου.
- Οι χώρες με το μεγαλύτερο δείκτη ικανοποίησης, η Φιλανδία και η Ισλανδία, είχαν και τα υψηλότερα επίπεδα αγοραστικής πίστης.
- Η Ρωσία, με το μικρότερο δείκτη ικανοποίησης, είχε υψηλό επίπεδο αγοραστικής πίστης, προφανώς λόγω υψηλού κόστους αλλαγής τράπεζας.
- Μια αύξηση 5 μονάδων του δείκτη ικανοποίησης συνεπάγεται μια αύξηση της αγοραστικής προσήλωσης μεταξύ 2-4 μονάδων στους μέσους όρους των χωρών ( για τις μεμονωμένες τράπεζες αυτή η σχέση είναι ακόμα πιο ισχυρή).

Μια συγκριτική ανάλυση που βασίστηκε σε μια έρευνα σε μια δυτική πόλη των ΗΠΑ μεταξύ τραπεζών και πιστωτικών ενώσεων (Allred-Addams, 2000) έδειξε ότι οι τράπεζες υστερούν έναντι των πιστωτικών ενώσεων στην ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν. Από τους ερωτηθέντες που σταμάτησαν να είναι πελάτες τραπεζών, η μεγάλη πλειοψηφία δήλωσε ότι η αιτία ήταν η αδυναμία των τραπεζών να παράσχουν την κατάλληλη γι' αυτούς υπηρεσία.

Εάν το πρόβλημα δεν έγκειται στην ανικανότητα των τραπεζικών στελεχών να συγκεντρώσουν σωστές πληροφορίες σχετικά με τις προσδοκίες των πελατών τους, τότε πρέπει να υποθέσουμε ότι οι τράπεζες δεν δίνουν την ανάλογη βαρύτητα στη διατήρηση των πελατών τους, διότι δεν έχουν συνειδητοποιήσει τα κέρδη που είναι συνυφασμένα με την αγοραστική προσήλωση.

Σε μια έρευνα σχετικά με τις αντιλήψεις των πελατών για την ποιότητα των τραπεζικών υπηρεσιών στην Ινδία (Sreshchandar et al. , 2003), οι συγγραφείς προσδιόρισαν πέντε παράγοντες ποιότητας:

- τον πυρήνα του τραπεζικού προϊόντος
- το ανθρώπινο στοιχείο της υπηρεσίας
- το σύστημα παροχής της υπηρεσίας
- τα υλικά στοιχεία της υπηρεσίας
- την κοινωνική ευθύνη

Υπολογίζοντας δείκτες ποιότητας υπηρεσίας στο δείγμα τους των δημοσίων, ιδιωτικών και ξένων τραπεζών κατέληξαν στα εξής συμπεράσματα:

- Οι ξένες τράπεζες υπερτερούσαν σε όλους τους παράγοντες, ακολουθούμενες από τις ιδιωτικές, εκτός από την κοινωνική ευθύνη, όπου υπερτερούσαν οι δημόσιες.
- Οι τεχνικοί παράγοντες (πυρήνας του προϊόντος και σύστημα παροχής της υπηρεσίας) συνεισφέρουν περισσότερο στη διαφοροποίηση των τριών κατηγοριών τραπεζών, ενώ ο παράγοντας που έχει σχέση με τον άνθρωπο (ανθρώπινο στοιχείο της υπηρεσίας) συμμετέχει λιγότερο.

Σε μια άλλη έρευνα σχετικά με την ικανοποίηση του πελάτη στη λιανική τραπεζική (Jamal-Naser, 2002) αποδείχτηκε ότι η ποιότητα των υπηρεσιών (οριζόμενη και ως η συνολική εντύπωση ανωτερότητας ή κατωτερότητας ενός οργανισμού και των προϊόντων του) συνδέεται με την ικανοποίηση (οριζόμενη ως το συναίσθημα που προκαλείται στον πελάτη μετά τη χρήση του προϊόντος από το βαθμό σύμπτωσης της

πραγματικότητας με τις προσδοκίες του). Οι δυο αυτές έννοιες προσδιορίζουν την αγοραστική συμπεριφορά, τις προθέσεις αγοράς και τη διαφήμιση από στόμα σε στόμα. Επομένως, οι διοικήσεις των τραπεζών οφείλουν να διασφαλίζουν τον πυρήνα της ποιότητας που αφορά την αξιοπιστία, δηλαδή τη σωστή εκτέλεση όλων των εργασιών από την πρώτη στιγμή, καθώς την τήρηση των υποσχέσεων. Επίσης, πρέπει να φροντίζουν ώστε οι διαστάσεις ποιότητας στις διαδικασίες (υλικό μέρος της προσφοράς, ανταπόκριση, εμπιστοσύνη και κατανόηση) να προσφέρονται από υπαλλήλους εκπαιδευμένους, ώστε εκτός από την ευγένεια, την προσοχή και την προθυμία που πρέπει να δείχνουν στον πελάτη να είναι ειδικοί στον τομέα τους και να μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες του.

Η έρευνα απέδειξε ότι η εμπειρία του πελάτη συνδέεται αρνητικά με την ικανοποίηση του, γιατί οι παλιοί πελάτες αυξάνουν τις προσδοκίες τους από τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

## **6.2 Έρευνες για ικανοποίηση και ποιότητα από την πλευρά των Διοικήσεων των τραπεζών**

Οι Smith και Lewis (1988,1989) εστίασαν στην αξιολόγηση των προγραμμάτων ποιότητας υπηρεσιών και των τρόπων που η φιλοσοφία της φροντίδας του πελάτη διαχέεται σε όλη την επιχείρηση, από την ανώτατη ηγεσία μέχρι το προσωπικό επαφής.

Στόχος της έρευνας τους ήταν η διαπίστωση των απόψεων της ανώτατης ηγεσίας μεγάλων βρετανικών οργανισμών για τα βασικά χαρακτηριστικά της ποιότητας που πιστεύει ότι επιθυμούν οι πελάτες. Οι κύριες υποθέσεις αναφέρονται στις γνώσεις του

προσωπικού, στην ταχύτητα, την αποτελεσματικότητα, στα συστήματα, στις διαδικασίες, στην τεχνολογία και στην γκάμα των προϊόντων. Διερευνήθηκαν, επίσης, τα εκπαιδευτικά προγράμματα που σχεδιάζονται για να αλλάζουν την κουλτούρα των εταιριών με προσανατολισμό την εξυπηρέτηση του πελάτη. Πλεονεκτήματα θεωρήθηκαν η δημιουργία μιας ατμόσφαιρας ομαδικής συνεργασίας προς ένα κοινό σκοπό, η κατανόηση της εργασίας των άλλων και η ενθάρρυνση όλων των στελεχών να έχουν αρμοδιότητα και ευθύνη επίτευξης των στόχων της επιχείρησης, που προϋποθέτει την ενθάρρυνση των εργαζομένων να αναπτύξουν την κρίση τους και τη δημιουργικότητα τους για την καλύτερη δυνατή κάλυψη των αναγκών του πελάτη.

Σε μια έρευνα σε μεσαία και ανώτατα τραπεζικά στελέχη δημοσίων, ιδιωτικών και ξένων τραπεζών στην Ινδία (Sureshchandar et al.,2002), βρέθηκε ότι από τα 12 κριτήρια ενός δείκτη ολικής ποιότητας υπηρεσιών οι ξένες τράπεζες, συγκρινόμενες με το μέσο όρο, υπερτερούσαν σε 10 κριτήρια (δέσμευση της ανώτατης ηγεσίας για διοίκηση ολικής ποιότητας, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, τεχνικό σύστημα σχεδιασμού διαδικασιών ποιότητας, σύστημα πληροφοριών και ανάλυσης, συγκριτική αξιολόγηση, διαρκής βελτίωση, επικέντρωση στον πελάτη, ικανοποίηση προσωπικού, φυσική απόδειξη και κουλτούρα εξυπηρέτησης). Οι ιδιωτικές τράπεζες, όντας πολύ μικρότερες από τις δημόσιες, υπερτερούσαν στο κριτήριο της διαρκούς βελτίωσης όχι μόνο σε σχέση με το μέσο όρο, αλλά και σε σχέση με τις δύο άλλες κατηγορίες τραπεζών. Τέλος, οι δημόσιες τράπεζες υπερτερούσαν στα κριτήρια της κοινωνικής ευθύνης και της συμμετοχής των συνδικάτων.

### 6.3 Έρευνες για ικανοποίηση και ποιότητα από την πλευρά των εργαζομένων

Πολλοί ερευνητές έχουν επισημάνει την αναγκαιότητα του εσωτερικού Μάρκετινγκ για την επιτυχία του εξωτερικού Μάρκετινγκ, αφού για να δημιουργηθούν ικανοποιημένοι πελάτες πρέπει να είναι πρώτα ικανοποιημένοι οι υπάλληλοι που θα έρθουν σε επαφή μαζί τους.

Η ικανότητα ενός οργανισμού να διαβεβαιώνει ότι οι υπηρεσίες που παρέχονται είναι αντίστοιχες με τις προδιαγραφές τους εξαρτάται από την απόδοση των υπαλλήλων που θέλουν και είναι ικανοί να προσφέρουν τις υπηρεσίες αυτές στο επιθυμητό επίπεδο. Η επιτυχία εξαρτάται από την κατανόηση του “εσωτερικού Μάρκετινγκ”, σύμφωνα με το οποίο οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως εσωτερικοί πελάτες και οι θέσεις εργασίας ως προϊόντα. Η επιτυχία απαιτεί κατάλληλες πολιτικές προσωπικού για την προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση, ανάπτυξη και ανταμοιβή όλων των υπαλλήλων.

*Η επίδραση που έχουν οι υπάλληλοι στη σχέση με τον πελάτη* εξαρτάται από δύο παράγοντες:

- α. Την έκταση της άμεσης επαφής μαζί του
- β. Το βαθμό ανάμιξης του στις ενέργειες Μάρκετινγκ

Ο συνδυασμός μας δίνει τους ακόλουθους τύπους υπαλλήλων ως προς τη σχέση τους με τους πελάτες:

Πίνακας 3: Εμπλοκή σε δραστηριότητες Μάρκετινγκ

		ΕΜΠΛΟΚΗ ΣΕ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	
		Υψηλή	Χαμηλή
ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΑΦΗΣ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ	Υψηλός	Όσοι έχουν επαφή εξυπηρέτησης	Οι μετατροπείς (της διάθεσης)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tellers</li> <li>● Υπεύθυνοι πελατείας</li> <li>● Υπάλληλοι εξυπηρέτησης</li> <li>● Τηλεφωνικές πωλήσεις</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Οι υπάλληλοι υποδοχής (receptionists)</li> <li>● Οι τηλεφωνητές</li> <li>● Οι γραμματείς</li> </ul>
	Χαμηλός	Οι επηρεάζοντες	Οι απομονωμένοι
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ερευνητές αγοράς</li> <li>● Product Managers</li> <li>● Οι ασχολούμενοι με την ανάπτυξη προϊόντων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Το τμήμα προσωπικού</li> <li>● Το τμήμα πληροφορικής</li> <li>● Το λογιστήριο</li> <li>● Οι τεχνικές υπηρεσίες</li> </ul>

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 3, αυτοί που έχουν επαφή εξυπηρέτησης είναι υπεύθυνοι για την παρεχόμενη υπηρεσία. Αυτοί πρέπει να εκπαιδεύονται κατάλληλα, ώστε να μπορούν να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τους πελάτες, να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις τους και να απαντούν πειστικά στις ερωτήσεις τους, έχοντας αποκτήσει τις απαραίτητες γνώσεις και εξειδικευμένες ικανότητες.

Οι επηρεάζοντες είναι άνθρωποι του Μάρκετινγκ, που όμως δεν έχουν άμεση επαφή με τον πελάτη. Οι Product Managers δεν έχουν την συνολική εικόνα του πελάτη. Πολλές τράπεζες έχουν αναδιοργανωθεί και επικεντρώθηκαν περισσότερο σε τμήματα αγοράς και όχι πλέον σε κατηγορίες προϊόντων, ώστε να δημιουργήσουν μια πιο ολοκληρωμένη σχέση με τον πελάτη.

Οι μετατροπείς (της διάθεσης), παρόλο που δεν έχουν ανάμιξη με τις ενέργειες του Μάρκετινγκ, έχουν συχνή επαφή με τους πελάτες, οπότε χρειάζονται εκπαιδευτικά προγράμματα που θα τους ευαισθητοποιήσουν γύρω από θέματα ευγένειας, φιλικότητας και ανταπόκρισης στις ανάγκες του πελάτη.

Οι απομονωμένοι, οι οποίοι είναι υπάλληλοι που δεν έχουν σχέση με τους πελάτες, αλλά εξυπηρετούν τις ανάγκες άλλων υπαλλήλων μέσα στο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα.

**Σύμφωνα με την αντίληψη του εσωτερικού Μάρκετινγκ**, οι υπάλληλοι είναι οι εσωτερικοί πελάτες και οι θέσεις εργασίας τους και το εργασιακό κλίμα είναι τα εσωτερικά προϊόντα. Το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα πρέπει να “πουλήσει” τις θέσεις εργασίας στους εσωτερικούς πελάτες, πριν αυτοί πουλήσουν τα προϊόντα τους στους εξωτερικούς πελάτες.

Η αναγκαιότητα του εσωτερικού Μάρκετινγκ στον ελληνικό τραπεζικό τομέα επισημάνθηκε σε άρθρο του Λυμπερόπουλου (1990), όπου αναφέρεται ότι δεν αρκεί να τοποθετηθούν υπάλληλοι με τα κατάλληλα προσόντα σε γνώσεις και εμπειρίες τραπεζικών υπηρεσιών και τεχνικών πωλήσεων για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα στις πωλήσεις τραπεζικών υπηρεσιών. Αν δεν ενεργοποιήσει ο υπάλληλος όλες του τις δυνατότητες και αν αντιμετωπίζει την εργασία του παθητικά, γραφειοκρατικά και αδιάφορα, είναι σίγουρο ότι η Διοίκηση δεν θα μπορέσει να φτάσει τους στόχους της.

Σύμφωνα με έρευνες, η υψηλή κινητικότητα των υπαλλήλων αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα στον “κύκλο της αποτυχίας”, ενώ όσο περισσότερο χρόνο παραμένουν οι υπάλληλοι στην ίδια επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερες προϋποθέσεις καλύτερης

εξυπηρέτησης υπάρχουν, εφόσον αναπτύσσεται η εμπιστοσύνη μεταξύ αυτών και των πελατών τους. Υψηλά επίπεδα εσωτερικής αφοσίωσης (relationship banking) είναι αναγκαία για την επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής επιλογής για τραπεζική των σχέσεων.

#### **6.4 Έρευνες για ικανοποίηση και ποιότητα στην ηλεκτρονική εξυπηρέτηση**

Η επαφή με τον πελάτη θεωρείται πολύ κρίσιμη για τη σχέση του με την τράπεζα. Αυτή όμως μπορεί να έχει πολλές μορφές (ζωντανή επαφή, τηλεφωνική ή γραπτή επικοινωνία, internet).

Η ερώτηση αν είναι δυνατή η ανάπτυξη σχέσεων σε καταστάσεις υψηλής τεχνολογικής αλληλεπίδρασης και όχι υψηλού βαθμού προσωπικής επαφής (high-tech remote interactions αντί για high-touch personal interactions) απαντάται με τη σύσταση της παράλληλης (έστω και τηλεφωνικής) επαφής με τον πελάτη, ώστε αυτός να παίρνει μηνύματα επιβεβαίωσης της αναγνώρισης της αξίας του.

Η Delloite Research (1998) διεξήγαγε μια έρευνα σε ανώτατα στελέχη χρηματοπιστωτικών οργανισμών για να διαπιστώσει τις απόψεις τους σχετικά με τις βασικές αλλαγές που πιστεύουν ότι θα συμβούν στη λιανική αγορά χρηματοπιστωτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Οι απαντήσεις τους συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- Το διαδίκτυο και οι on line υπηρεσίες γίνονται απαραίτητες προϋποθέσεις ικανοποίησης
- Η προσφορά χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών μέσω καταστημάτων γίνεται λιγότερο σημαντική



- Οι πελάτες γίνονται πιο ευαίσθητοι στις διαφορές τιμών
- Τα επώνυμα προϊόντα θα έχουν μεγαλύτερη σημασία στο μέλλον
- Μη παραδοσιακοί ανταγωνιστές, όπως εταιρίες software και λιανεμπορικές επιχειρήσεις, θα αποτελέσουν τον κύριο κίνδυνο για τους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς.

Το Φεβρουάριο του 2000 η Deloitte Research παρήγγειλε μια έρευνα στην Bayer Consulting σε πελάτες χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών σε 10 χώρες της Αμερικής, Ευρώπης και Ασίας, για να διαπιστώσει τη σημαντικότητα των κριτηρίων αξιολόγησής τους. Οι μισοί ερωτώμενοι, βαθμολογώντας την τράπεζα με την οποία συνεργάζονται με βαθμούς που κυμαίνονταν από το 6 μέχρι το 8 σε μια κλίμακα μέχρι το 10, δήλωσαν κάπως ικανοποιημένοι. Σε πέντε χώρες το 1/3 των ερωτηθέντων ήταν πολύ ευχαριστημένοι (βαθμολογία 9 και 10). Στις ΗΠΑ διαπιστώθηκαν τα μεγαλύτερα ποσοστά πελατών με μεγάλη ικανοποίηση. Σε οκτώ χώρες, περισσότερο από 70% των καταναλωτών θα πρότειναν την τράπεζα τους σε φίλο ή συγγενή. Χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης σημειώθηκε στη Νότια Κορέα, στην Ιαπωνία και στην Αυστραλία, όπου, όπως ήταν φυσικό, οι πελάτες εμφανίστηκαν απρόθυμοι να συστήσουν την τράπεζα σε άλλους.

Τα κριτήρια της αξιολόγησης του βαθμού ικανοποίησης ήταν:

- Οι ευνοϊκοί οικονομικοί όροι
- Η ποικιλία των προϊόντων
- Η εξυπηρέτηση του πελάτη
- Μεταχείριση του πελάτη ως αξιοσέβαστου ατόμου

- Ανταποκριτικότητα στις προσφερόμενες υπηρεσίες (ταχεία επίλυση προβλημάτων, παροχή απαραίτητων πληροφοριών)
- Οι συμβουλές
- Η φήμη
- Το δίκτυο διανομής
- Βολικά υποκαταστήματα
- Βολικά ΑΤΜ
- Υπηρεσίες on line
- Call Center

Από τους παραπάνω παράγοντες, οι ευνοϊκοί οικονομικοί όροι, οι συμβουλές και η φήμη παίζουν σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση του πελάτη. Τον πιο σημαντικό ρόλο όμως διεθνώς παίζει η ανταποκριτικότητα στις προσφερόμενες υπηρεσίες και η μεταχείριση του πελάτη ως αξιοσέβαστου ατόμου. Η εξυπηρέτηση των πελατών αποτέλεσε το βασικό συντελεστή ικανοποίησης στην Ευρώπη, ενώ ως σπουδαιότερα κριτήρια θεωρήθηκαν τα βολικά υποκαταστήματα και τα ΑΤΜ.

Στον πίνακα 4 συνοψίζονται οι βασικές διαφορές των ευρημάτων των δύο ερευνών:

Πίνακας 4. Διαφορές εκτιμήσεων για το τι είναι σημαντικό για τους πελάτες

Κριτήρια	Έρευνα στα στελέχη	Έρευνα στους πελάτες για το τι
ικανοποίησης	τραπεζών για το τι πιστεύουν ότι είναι σημαντικό για τους πελάτες	πιστεύουν ότι είναι σημαντικό
Εξυπηρέτηση	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 24ωρη πρόσβαση</li> <li>● Η άνεση και η ευκολία</li> </ul>	Υπηρεσίες με ανταπόκριση και προσωπικό ενδιαφέρον, σεβασμός στον πελάτη, φιλική διάθεση και συμπεριφορά, γρήγορη διευθέτηση προβλημάτων και διεκπεραίωση διαδικασιών κατά τις στιγμές της αλήθειας
Διαδίκτυο/on line	Γίνεται πολύ γρήγορα βασική προϋπόθεση	Όχι ακόμα απαραίτητο για την πλειοψηφία των πελατών
Υπηρεσίες Υποκαταστήματα	Μειώνεται η σημασία τους	Παραμένουν πολύ μεγάλης σημασίας
Μη χρηματοοικονομικοί οργανισμοί	Η μεγαλύτερη απειλή	Η πλειοψηφία των πελατών δεν ενδιαφέρεται ακόμη

Πηγή: Deloitte Research: "Myth vs Reality in Financial Services. What your customers really want", (2000), σελ.5

Είναι ενδιαφέρον να παρατηρήσουμε ότι η πλειοψηφία των πελατών που δεν χρησιμοποιεί on line υπηρεσίες δεν θεωρεί πιθανόν να τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον (π.χ. Το 61% στις ΗΠΑ, το 45% στον Καναδά, το 64% στη Μ. Βρετανία, το 56% στη Γερμανία, το 53% στη Γαλλία, κ.λ.π.). Στον αντίλογο, μπορεί να ισχυριστεί βέβαια κανείς ότι οι νεώτερες ηλικίες, οι οποίες είναι οι μελλοντικοί πελάτες χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, χρησιμοποιούν σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό το internet,

άρα θα πρέπει να αναμένεται ότι αυτοί θα κάνουν στο μέλλον πολύ μεγαλύτερη χρήση των on line υπηρεσιών. Η αλλαγή, όμως, αυτή δεν θα είναι τόσο γρήγορη, όσο τα στελέχη των τραπεζών υπέθεταν, διότι οι νεότερης ηλικίας πελάτες κατά τεκμήριο δεν είναι βαρείς χρήστες χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών στο ίδιο ποσοστό, όπως οι μεγαλύτερης ηλικίας πελάτες. Ο ρυθμός της ωρίμανσης των πρώτων θα προσδιορίσει σε μεγάλο βαθμό και το ρυθμό υιοθέτησης των νέων τεχνολογιών.

Φυσικά, οι τράπεζες επιδιώκουν να αυξήσουν όσο το δυνατό περισσότερο τους πελάτες τους που κάνουν χρήση της ηλεκτρονικής τραπεζικής, όχι μόνο για να βελτιώσουν την εικόνα τους και να αποσυμφορήσουν τις ουρές στα ταμεία, αλλά κυρίως για να μειώσουν το κόστος συναλλαγής (μέσω τηλεφώνου υπολογίζεται περίπου το μισό κόστος της διεκπεραίωσης της συναλλαγής στο ταμείο, μέσω ATM είναι το 25%, ενώ μέσω Internet δεν ξεπερνά το 1%).

Ο κρίσιμος ρόλος της προσωπικής εξυπηρέτησης επιβεβαιώνεται και από έρευνα που διεξήχθη το 1999 για την American Bankers Association (Deloitte Research-Myth versus Reality In Financial Services, 2000, σελ.8-9), σύμφωνα με την οποία οι *τρεις παράγοντες που συνδέονται περισσότερο με τη συνολική ικανοποίηση του πελάτη είναι:*

- η αποτελεσματικότητα στο χειρισμό των προβλημάτων
- προσωπικό που ακούει και ενδιαφέρεται για τον πελάτη και
- προβλήματα που επιλύθηκαν από το τηλέφωνο

Τα νέα προϊόντα, οι νέες τεχνολογίες και οι προωθητικές ενέργειες μπορούν να δώσουν μόνο ένα προσωρινό προβάδισμα.

Η χρήση της τεχνολογίας στη διανομή των τραπεζικών υπηρεσιών είχε σαν αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους και την εξαφάνιση των αβεβαιοτήτων με την τυποποίηση των προϊόντων και τη μείωση της αλληλεπίδρασης μεταξύ πελάτη και υπαλλήλου. Η επίδραση της στην αντιλαμβανόμενη από τον πελάτη ποιότητα ερευνήθηκε από τους M. Jseph C. McClure και B. Joseph (1999) σε χρήστες ηλεκτρονικής τραπεζικής. Τα συνοπτικά αποτελέσματα της εργασίας τους ήταν τα εξής:

- Ο παράγοντας που θα πρέπει να επικεντρώσουν την προσοχή τους οι τράπεζες, διότι θεωρείται πολύ σημαντικός, αλλά η απόδοση του δεν είναι ικανοποιητική, είναι η προσβασιμότητα (ασφαλή, καλά φωτισμένα ΑΤΜ, ειδικές υπηρεσίες της ηλεκτρονικής τραπεζικής για τους ηλικιωμένους, η τραπεζική μέσω τηλεφώνου πρέπει να εμπλουτίσει τις επιλογές για τους αλλοδαπούς, για τους ηλικιωμένους, κ.λπ., τα ΑΤΜ πρέπει να είναι εγκατεστημένα σε πιο βολικές τοποθεσίες).
- Οι παράγοντες στους οποίους οι τράπεζες θα πρέπει να εξακολουθήσουν και στο μέλλον την καλή δουλειά είναι η ευκολία χρήσης της ηλεκτρονικής τραπεζικής, οι ακριβείς καταχωρήσεις και η εγγύηση ότι όλες οι συναλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί, η συνεχής και απρόσκοπτη λειτουργία της 24 ώρες την ημέρα, 7 ημέρες την εβδομάδα, η συναλλαγή να διεξάγεται χωρίς να υπάρχει χρόνος αναμονής, να περιλαμβάνονται στο μενού των επιλογών επιλογές που μπορούν να καλύψουν όλες τις τραπεζικές ανάγκες, ο δυνητικός χρήστης να μπορεί να εκπαιδευτεί μέσω του υπολογιστή του στον τρόπο χρήσης, η τραπεζική μέσω τηλεφώνου να παρέχει λεπτομερείς οδηγίες για νέους χρήστες.

- Οι παράγοντες χαμηλής προτεραιότητας (χαμηλή απόδοση σε μικρής σημασίας παράγοντες) είναι η προσωποποίηση ηλεκτρονικής τραπεζικής (χαιρετισμός πελάτη με το όνομα του στα ΑΤΜ και μέσω Internet).
- Οι παράγοντες στους οποίους υπάρχει ικανοποίηση, αλλά δεν θεωρούνται σημαντικοί, είναι η απασχόληση του πελάτη κατά τη διάρκεια των χρόνων αναμονής εξυπηρέτησης μέσω τηλεφώνου με διαφημιστικά μηνύματα, με πληροφορίες για άλλα προϊόντα ή με μουσική.

Οι διοικήσεις των τραπεζών πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι η αποτελεσματική προώθηση της ηλεκτρονικής τραπεζικής προϋποθέτει ενέργειες εσωτερικού μάρκετινγκ. Ειδικότερα, πρέπει να καταστούν ευρύτερα γνωστά τα οφέλη της ηλεκτρονικής τραπεζικής και να εκπαιδευτούν κατάλληλα οι τραπεζοϋπάλληλοι, ώστε να αντιμετωπίζουν τα εναλλακτικά δίκτυα διανομής ως ευκαιρία και όχι ως απειλή. Αλλιώς, υπάρχει ο κίνδυνος η αρνητική στάση των υπαλλήλων να μεταφερθεί στους πελάτες.

Σε ένα άρθρο τους οι Λυμπερόπουλος-Χανιωτάκης (2004) κατέληξαν μετά από παραγοντική ανάλυση (principal components) στο συμπέρασμα ότι οι αντιλήψεις των τραπεζοϋπαλλήλων των τραπεζικών καταστημάτων σχετικά με τις επιπτώσεις της ηλεκτρονικής τραπεζικής στην ελληνική τραπεζική αγορά μπορούν να συνοψισθούν στους εξής τέσσερις παράγοντες:

- Τα γενικά ποιοτικά πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση της ηλεκτρονικής τραπεζικής (βελτίωση εικόνας, πλεονέκτημα του πρωτοπόρου, βελτίωση της εξυπηρέτησης και της ικανοποίηση του πελάτη).

- Τα ειδικά ποσοτικά μετρούμενα πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση της ηλεκτρονικής τραπεζικής (μείωση κόστους, μείωση ουρών αναμονής, αύξηση πωλήσεων)
- Ο κίνδυνος (αποξένωση από τον πελάτη, μείωση του αριθμού των υπαλλήλων, ανταγωνισμός με ξένες τράπεζες)
- Τα αποτελέσματα αγοράς (ανταγωνισμός τιμών, διαφοροποίηση εξυπηρέτησης, διαφάνεια στην αγορά)

Βάσει της σχετικής σημασίας κάθε παράγοντα διαμορφώνονται **τέσσερις κατηγορίες τραπεζοϋπαλλήλων καταστημάτων:**

- 1 Οι *θεωρητικοί*, που πιστεύουν ότι τα γενικά ποιοτικά πλεονεκτήματα είναι η κυριότερη επίπτωση της ηλεκτρονικής τραπεζικής, έχουν τα εξής χαρακτηριστικά: εργάζονται περισσότερο από 10 χρόνια, είναι διευθυντές καταστημάτων, κυρίως πτυχιούχοι και εργάζονται σε τράπεζες μεσαίου και μεγάλου μεγέθους
- 2 Οι *ορθολογιστές*, οι οποίοι πιστεύουν ότι τα ειδικά ποσοτικά μετρούμενα αποτελέσματα αποτελούν τις κυριότερες επιπτώσεις της ηλεκτρονικής τραπεζικής. Αυτοί είναι υπάλληλοι με προϋπηρεσία λιγότερη από 9 χρόνια και περισσότερη από 20, διευθυντές καταστημάτων ή υπεύθυνοι πελατείας, κυρίως πτυχιούχοι που εργάζονται σε μεσαίου μεγέθους τράπεζες.
- 3 Οι *συντηρητικοί*, οι οποίοι θεωρούν σημαντικότερο τον παράγοντα του κινδύνου. Αυτοί είναι υπάλληλοι με προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 20 ετών, προϊστάμενοι τμημάτων μέσα στο κατάστημα ή σε χαμηλότερες βαθμίδες

της ιεραρχίας, με χαμηλή μόρφωση, οι οποίοι εργάζονται κυρίως για τις μεγάλες, κρατικά ελεγχόμενες τράπεζες.

- 4 Οι *αναλυτικοί*, οι οποίοι πιστεύουν ότι τα αποτελέσματα της αγοράς θα είναι τα σημαντικότερα. Αυτοί έχουν προϋπηρεσία από 10 μέχρι 20 έτη ως προϊστάμενοι τμημάτων στα καταστήματα και εργάζονται για τις μεγάλες τράπεζες.

Τέλος, οι έρευνες απέδειξαν ότι οι κοινές αξίες και ο τρόπος χρήσης των εμπιστευτικών πληροφοριών για τα προσωπικά δεδομένα του πελάτη είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες της εμπιστοσύνης. Οι κοινές αξίες οδηγούν στην αύξηση της “δέσμευσης” του πελάτη με την τράπεζα μέσω της δημιουργίας του συναισθήματος του “ανήκειν” σε ένα σύνδεσμο, στον οποίο καλλιεργούνται οι μακροχρόνιες σχέσεις. Η επικοινωνία βρέθηκε ότι σχετικά δευτερεύοντα ρόλο στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης στο internet banking. Σημαντικά θεωρούνται η ταχύτητα ανταπόκρισης, η ποιότητα των πληροφοριών και η ανοικτή πρόσβαση σε πληροφορίες. Τέλος, η καιροσκοπική συμπεριφορά μετρούμενη με τα κριτήρια της κακής χρήσης των πληροφοριών και της καταπάτησης των κανόνων θεωρούνται πολύ αρνητικά από τους πελάτες και οι τράπεζες πρέπει να τα αποφεύγουν, είτε στις κλασικές είτε στις ηλεκτρονικές συναλλαγές.



**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7****Η ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ  
ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ  
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ****7.1 Αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού**

Η πορεία προς τη διοίκηση της ποιότητας σε κάθε επιχείρηση είναι μοναδική και εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως οι συνθήκες της αγοράς, το μέγεθος του οργανισμού και οι εσωτερικές του ιδιομορφίες και χαρακτηριστικά. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διαφορετικές τεχνολογίες, έχουν διαφορετική ιστορία και προέλευση, απευθύνονται σε διαφορετικές αγορές με διαφορετικά προϊόντα και υπηρεσίες και κυρίως απασχολούν ανθρώπους με διαφορετικές κουλτούρες, έτσι ώστε η προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας να πρέπει να διοικηθεί διαφορετικά από την καθεμιά απ' αυτές (Mann and Kehoe, 1995).

Εφόσον η ποιότητα θεωρείται ως αντίληψη και φιλοσοφία που πρέπει να αναπαράγεται από τον κάθε εργαζόμενο και να μην αποτελεί φροντίδα μόνον ενός υπεύθυνου Τμήματος, γίνεται εύκολα κατανοητό ότι μεταξύ των συνήθων παραγόντων που επηρεάζουν την εφαρμογή των προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας προέχει το ανθρώπινο δυναμικό. Το υψηλό επίπεδο εξειδίκευσης είναι περισσότερο συμβατό με το περιβάλλον ποιότητας και καθιστά ευχερή την αύξηση της αυτονομίας, το υψηλό μορφωτικό επίπεδο είναι επίσης περισσότερο κατάλληλο για την αποδοχή του προγράμματος και της στήριξή του, ο μακρός χρόνος προϋπηρεσίας μπορεί να

επιδράσει αρνητικά στη διάθεση των εργαζομένων να αποκτήσουν αυξημένες αρμοδιότητες, η μεγάλη ηλικία των εργαζομένων μπορεί να λειτουργήσει ανασταλτικά στην εκμάθηση νέων καθηκόντων και στη χρήση νέων μεθόδων, τέλος η έλλειψη άμεσης επαφής με τα παραγόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες επιδρά επίσης αρνητικά και μπορεί να αναπληρωθεί με την εφαρμογή των σχέσεων του εσωτερικού πελάτη (Mann and Kehoe, 1995).

Μολονότι υπάρχει συμφωνία μεταξύ των θεωρητικών της ποιότητας στην αναγνώριση της αξίας του ανθρώπινου παράγοντα, ως καθοριστικού στοιχείου στη διοίκηση της ποιότητας, εν τούτοις σημειώνεται διάσταση απόψεων ως προς την έμφαση της συμβολής του.

Η ισχυρά ανταγωνιστική στρατηγική των Τραπεζών θεωρείται ότι δεν μπορεί να υλοποιηθεί χωρίς την ύπαρξη *σταθερού και ικανού ανθρώπινου δυναμικού*, καθώς ο υψηλός δυναμισμός των αγορών το έχει αναδείξει σε σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε αντιδιαστολή προς τους κεφαλαιακούς πόρους, οι άνθρωποι εκτιμάται ότι ενεργούν ως κύριοι συνεκτικοί δεσμοί με τους πελάτες και τις εξελίξεις της αγοράς. Η προσφορά υψηλής ποιότητας εξατομικευμένων υπηρεσιών, παράλληλα με την παροχή συμβουλών σε μεγάλο εύρος χρηματοπιστωτικών προϊόντων, δίνει το προβάδισμα στις Τράπεζες έναντι των άλλων οργανισμών του κλάδου.

Οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού και η συνεχής αναβάθμιση και εμπλουτισμός τους αποτελεί στρατηγικό προσδιοριστικό παράγοντα της ποιότητας και των υψηλών οικονομικών αποτελεσμάτων. Είναι σαφές ότι όσο πιο ικανό και με επαρκείς γνώσεις

είναι το ανθρώπινο δυναμικό, τόσο και πιο κατάλληλο είναι να σχεδιάσει διαδικασίες και να προσφέρει υπηρεσίες που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των πελατών.

Η **καλύτερη δυνατή αξιοποίηση** του ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό τομέα, στα πλαίσια του ταχύτατα μεταβαλλόμενου οικονομικού περιβάλλοντος, όπου η ποιότητα αποτελεί εξαιρετικά κρίσιμο παράγοντα, αποτελεί ύψιστη προτεραιότητα που προσλαμβάνει μάλιστα, λόγω των συνθηκών, επιτακτικό χαρακτήρα. Είναι συνυφασμένη με την επίτευξη υψηλού βαθμού ευελιξίας του Προσωπικού, τόσο από λειτουργική άποψη όσο και από γεωγραφική, για να ανταποκρίνεται γρήγορα στις συχνές οργανωσιακές αλλαγές.

Η εξέλιξη της φύσης των τραπεζικών εργασιών απαιτεί επίσης την **ανάπτυξη εξειδικευμένων γνώσεων** σε μεγάλο εύρος ειδικών θεμάτων, όπως τα νέα χρηματοπιστωτικά προϊόντα, παράλληλα με την απόκτηση γενικών γνώσεων και ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στους εργαζόμενους να διαχειρίζονται μεγάλο αριθμό προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και τις αντίστοιχες σχέσεις με τους πελάτες. Η διαγραφόμενη απειλή έλλειψης κρίσιμων ειδικοτήτων στην αγορά εργασίας αναγκάζει τις Τράπεζες, παράλληλα με την έντονη εκπαιδευτική και επιμορφωτική δραστηριότητα που αναπτύσσουν, να προσελκύουν και να διατηρούν **Προσωπικό υψηλού επαγγελματικού επιπέδου που να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις γνώσεων και δεξιοτήτων της σύγχρονης τεχνολογίας της πληροφορικής.**

Η κατάλληλη υποκίνηση και η παροχή προοπτικών εξέλιξης και ανάπτυξης αποτελούν ευνοϊκές προϋποθέσεις προς αυτήν την κατεύθυνση. Τέλος, η ανάγκη συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας και αύξησης της παραγωγικότητας, οδηγεί συχνά τις

Τράπεζες σε άλλες χώρες, παράλληλα με τη δραματική περικοπή του κόστους, σε μειώσεις του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτουν, γεγονός που τις επιφορτίζει με πρόσθετες δυσχέρειες διοίκησης του απομένοντος Προσωπικού. Η διοίκηση της ποιότητας προαπαιτεί ευέλικτο, ικανό και με υψηλή δέσμευση στους κοινούς στόχους ανθρώπινο δυναμικό.

Η *τεχνολογία* αναφέρεται ως μέσο περιορισμού της πολυπλοκότητας των διαδικασιών παροχής υπηρεσιών, που διευρύνει τις δυνατότητες προσφοράς υπηρεσιών πολλών διαφορετικών επιλογών, με σημαντικές οικονομίες κλίμακας. Η χρήση της τεχνολογίας, εκτός από τη μερική υποκατάσταση της ανθρώπινης εργασίας (όπως στην περίπτωση των ΑΤΜ), δίνει νέες διαστάσεις στις ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων. Θεωρείται ότι αναβαθμίζει τη γνώση τους και ενισχύει την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους στις υπηρεσίες που παρέχουν και στην εξυπηρέτηση των πελατών. Η συνεχώς αυξανόμενη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα θέτει την τεχνολογία σε υποστηρικτικό και δευτερεύοντα ρόλο μάλλον παρά πρωτεύοντα στη στρατηγική ανταγωνισμού των Τραπεζών (Keltner, 1995).

Πέραν των ατομικών γνώσεων και ικανοτήτων του Προσωπικού, *οι λειτουργίες, διεργασίες και διαδικασίες των τραπεζικών εργασιών* που εφαρμόζονται, συμβάλλουν στη δημιουργία περιβάλλοντος ποιότητας, συνθέτουν το πλαίσιο των συνολικών επιχειρησιακών ικανοτήτων και παρέχουν το πεδίο συνεχούς ανάπτυξης των εργαζομένων. Έτσι, οι κανονισμοί λειτουργίας και οι διαδικασίες διεξαγωγής των τραπεζικών εργασιών επηρεάζουν το επίπεδο της ποιότητας και της εξυπηρέτησης του πελάτη.

Η σύγχρονη βιβλιογραφία της διοίκησης ποιότητας (Crosby, Deming, Ishikawa) υποστηρίζει ότι οι *εργαζόμενοι χρειάζεται να κατανοούν πλήρως την έννοια της συνεχούς βελτίωσης και ότι πρέπει να έχουν ενεργό ανάμιξη στα θέματα της ποιότητας*. Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στα συμμετοχικά ομαδικά στοιχεία, όπως οι κύκλοι ποιότητας, οι ομάδες βελτιώσεων και ενεργειών και άλλα θεσμοθετημένα σχήματα που δημιουργούνται για να συμβάλλουν στην επίλυση προβλημάτων. Η κίνηση αυτή μπορεί να συνοδεύεται από αλλαγές στην οργάνωση της εργασίας, μείωση των ελέγχων και περισσότερη ομαδικότητα. Η έμφαση σε μεγαλύτερη αυτονομία και αυτοέλεγχο, με εκχώρηση αρμοδιοτήτων για εισαγωγή βελτιώσεων και αντιμετώπιση θεμάτων ποιότητας, αποτελεί μοναδικό περιβάλλον ανάπτυξης των ικανοτήτων και αξιοποίησης του Προσωπικού. Η συμμετοχή των εργαζομένων στο σχεδιασμό της εργασίας και στην ενσωμάτωση περισσότερων έργων στα ατομικά τους καθήκοντα είναι επιθυμητή από αυτούς, παρά το ενδεχόμενο να θεωρηθεί ως εντατικοποίηση της εργασίας.

## **7.2 Σχέση διοίκησης ανθρώπινων πόρων και διοίκησης ποιότητας**

Υποστηρίζεται ότι η διοίκηση της ποιότητας περιλαμβάνει δύο κύριες δραστηριότητες, που αποσκοπούν στη *μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη*: πρώτο, το σχεδιασμό και λειτουργία διεργασιών που αποβλέπουν στη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας προϊόντων και υπηρεσιών, στην εξάλειψη ελαττωμάτων και λαθών και στην αύξηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων μέσων και δεύτερο, τη δημιουργία κατάλληλων στάσεων, συμπεριφοράς και δέσμευσης των εργαζομένων που

είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα. Η αυξανόμενη επέκταση της προοπτικής της έννοιας της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας καθιστά επιβεβλημένη τη σύνδεση της διοίκησης της ποιότητας με θέματα, όπως η υποκίνηση, η ανάπτυξη των εργαζομένων, η φροντίδα του πελάτη, η οργανωσιακή δομή.

Έχει γίνει αποδεκτό ότι η διοίκηση της ποιότητας παρουσιάζει μεγάλη συνάφεια με την ευρεία έννοια της *διοίκησης των ανθρώπινων πόρων*, που περιλαμβάνει τη διοίκηση Προσωπικού, την οργανωσιακή συμπεριφορά και τις εργασιακές σχέσεις, για δύο λόγους: *πρώτο*, η θεωρία της διοίκησης ποιότητας δίνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στα θέματα που σχετίζονται με τη διοίκηση Προσωπικού και *δεύτερο*, η επιτυχία ή αποτυχία της διοίκησης της ποιότητας εξαρτάται από τον τρόπο που αυτή εφαρμόζεται στην πράξη από τους εργαζόμενους σε κάθε επίπεδο της ιεραρχίας. Η σύγκλιση αυτή δεν θεωρείται αδικαιολόγητη, δεδομένου ότι η δέσμευση προς τη διοίκηση της ποιότητας αποτελεί συστατικό στοιχείο της στρατηγικής πολλών επιχειρήσεων, ώστε η αντίστοιχης εμβέλειας στρατηγική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων εύλογα να δίνει έμφαση στα θέματα ποιότητας, όπως λόγου χάριν η ανάγκη υψηλής δέσμευσης των εργαζομένων και η απαραίτητη ευελιξία.

Στο πλαίσιο αυτών των αντιλήψεων, η διοίκηση της ποιότητας μπορεί να θεωρηθεί ως εσωτερικό στοιχείο μιας γενικότερης στρατηγικής που εστιάζεται στην ποιότητα και στις απαιτήσεις του πελάτη και συνεπάγεται την υιοθέτηση ανοικτού ύφους ηγεσίας, εφαρμογή αμφίδρομης επικοινωνίας και ανάπτυξη της υπευθυνότητας. Η διοίκηση της ποιότητας φαίνεται περισσότερο συνεπής με τη μετάβαση από την παραδοσιακή διοίκηση Προσωπικού προς τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, λόγω της έμφασης

που δίνει στη δέσμευση των εργαζομένων παρά στη συμμόρφωσή τους σε κανόνες και επειδή αναγνωρίζει στα στελέχη γραμμής (line managers) την κύρια υπευθυνότητα για τη διοίκηση του Προσωπικού.

Επίσης, και τα δύο συστήματα χρειάζονται την ανάμιξη και εμπλοκή της ανώτατης Διοίκησης (top management) και με αυτή την έννοια θεωρείται ότι επιβάλλεται περισσότερο στρατηγική προσέγγιση στα θέματα διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα (Wilkinson et al., 1991).

### **7.3 Πολιτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε περιβάλλον ποιότητας**

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται συνεχώς μια αυξανόμενη τάση αναγνώρισης της συμβολής των πολιτικών της διοίκησης Προσωπικού στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων δεν είναι απλώς μια επιτελική εξειδικευμένη λειτουργία που ασχολείται στενά μόνο με διοικητικά θέματα και είναι αποκομμένη από τη συνολική διοίκηση των εργασιών.

Ως *επί μέρους πολιτικές*, που εντοπίζονται για την υποστήριξη και διευκόλυνση της εφαρμογής της διοίκησης της ποιότητας, σημειώνονται οι αναφερόμενες στην επιλογή Προσωπικού με τα κατάλληλα χαρακτηριστικά και ικανότητες, στην αξιολόγηση της απόδοσης με προσανατολισμό στην ομαδική συμβολή πέραν της αυστηρά ατομικής, στην ανάπτυξη και εκπαίδευση του Προσωπικού για την εμπέδωση των αρχών και τεχνικών της συνεχούς βελτίωσης και της επίλυσης προβλημάτων, στη δημιουργία οριζόντιων προοπτικών εξέλιξης των στελεχών, στην εφαρμογή κατάλληλων συστημάτων ανταμοιβών και θέσπιση κινήτρων.

Συχνά, αναπτύσσεται ο προβληματισμός για το πώς αυτές οι πολιτικές αξιολόγησης και παροχής κινήτρων θα μπορούν να εφαρμόζονται με τρόπους συμβατούς προς τη διοίκηση της ποιότητας. Επίσης, προτείνεται η ανάγκη ανάπτυξης και άλλων σημαντικών πολιτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όπως αυτές που συνδέονται με την ανάπτυξη της ανεξάρτητης υπευθυνότητας (empowerment) και την εκχώρηση αρμοδιοτήτων, την αντιμετώπιση των απαιτήσεων της συνεχούς βελτίωσης ή του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών (business process re-engineering), τον τρόπο δημιουργίας ομαδικών σχημάτων με δια-λειτουργική σύνθεση (cross-functional), την έμπρακτη εφαρμογή της έννοιας του εσωτερικού πελάτη, τον τρόπο υλοποίησης μειώσεων του μεγέθους Τμημάτων ή του συνόλου της επιχείρησης (down-sizing) κ.α.

Ως βασικές επί μέρους πολιτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων στις επιχειρήσεις “αμοιβαίας δέσμευσης” (mutual commitment) διακρίνονται, σε λειτουργικό επίπεδο, οι ακόλουθες: *πρώτο*, οι πολιτικές στελέχωσης που προάγουν τη δέσμευση, ευελιξία και αφοσίωση των εργαζομένων, *δεύτερο*, η μέριμνα για τη διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι αποκτούν τις απαραίτητες ικανότητες και εκπαιδεύονται για την κάλυψη των άμεσων αλλά και των μελλοντικών απαιτήσεων και *τρίτο*, η δημιουργία συστημάτων αμοιβών, ειδικά σχεδιασμένων για την ενίσχυση της ποιότητας και της ευελιξίας.

Η επιβεβλημένη από τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος **προσαρμογή των πολιτικών Προσωπικού των Τραπεζών** εντοπίζεται ιδιαίτερα στα ακόλουθα θέματα: *Πρώτο*, στην αυξημένη έμφαση στην εκπαίδευση και επιμόρφωση για την



αντιμετώπιση των αλλαγών της τεχνολογίας, την εισαγωγή συνεχώς νέων προϊόντων-υπηρεσιών και τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας, *δεύτερο*, στη διατήρηση ευελιξίας μέσω εισαγωγής νέων σχημάτων απασχόλησης, *τρίτο*, στη διατήρηση και ανάπτυξη εργαζομένων με υψηλά προσόντα από άποψη γνώσεων και ικανοτήτων, *τέταρτο*, στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της συνεχούς απλοποίησης των διαδικασιών και αναζήτησης τρόπων βελτίωσης της ποιότητας και της παραγωγικότητας, *πέμπτο*, στη στελέχωση με νέα άτομα υψηλών γνώσεων και εξειδικεύσεων πανεπιστημιακού επιπέδου στα θέματα τεχνολογίας, Μάρκετινγκ, διεθνών αγορών, εξειδικευμένων χρηματιστηριακών και λοιπών χρηματοοικονομικών προϊόντων, *έκτο*, στη διαμόρφωση των κριτηρίων αξιολόγησης ώστε να δίνουν έμφαση στην αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων, ηγεσία και δημιουργικότητα, *έβδομο*, στην παροχή προοπτικών εξέλιξης των στελεχών και *όγδοο*, στην εφαρμογή προγραμμάτων σύνδεσης της αμοιβής με την απόδοση και μείωσης της εξάρτησης από την αρχαιότητα (seniority).

Ενισχύεται συνεχώς η άποψη ότι το ανθρώπινο δυναμικό μιας Τράπεζας αποτελεί το κρισιμότερο στοιχείο των πόρων που διαθέτει. Η *πολιτική Προσωπικού των ελληνικών Τραπεζών* αποτελεί συνάρτηση του στρατηγικού σχεδιασμού τους με ολοένα και περισσότερο μακροπρόθεσμη προοπτική. Χαρακτηρίζεται, με συνεχώς αυξανόμενη τάση, από την προσπάθεια απόκτησης ευελιξίας και προσαρμοστικότητας, από τη δυνατότητα εναλλακτικών επιλογών που προσφέρονται στους εργαζομένους μέσω διάφορων προγραμμάτων σταδιοδρομίας, από την επιδίωξη δημιουργίας αίσθησης συμμετοχής στο πλαίσιο μιας ευρύτερης ομάδας με κοινούς στόχους, από τη

διεξαγωγή δυναμικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων που μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης αναβαθμίζουν τη γνώση των εργαζομένων και συνεπώς και τη συμβολή τους στα αποτελέσματα κάθε Τράπεζας.

Η πολιτική Προσωπικού διακρίνεται, επίσης με αυξητική τάση, από τις ευκαιρίες προσωπικής ολοκλήρωσης που παρέχει στους εργαζομένους, από τα σύγχρονα συστήματα αναγνώρισης και ανταμοιβών που προσανατολίζονται στην απόδοση, από την ανάπτυξη της ελεύθερης επικοινωνίας προς κάθε κατεύθυνση και τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας και τέλος από την παροχή κινήτρων προς τους εργαζομένους για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών καθώς και για την αύξηση της παραγωγικότητας (Κοκκομέλης, 1995).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

#### 8.1 Η ιστορική εξέλιξη της μέτρησης ικανοποίησης

Η μέτρηση της ικανοποίησης έχει τις ρίζες της στο χώρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ενώ έχει απασχολήσει και αρκετούς θεωρητικούς του marketing. Η προσέγγιση, από την πλευρά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, εστιάζεται στον τρόπο υλοποίησης των αποτελεσμάτων τα οποία βασίζονται σε αναλύσεις δεδομένων της ικανοποίησης των πελατών μέσα στην επιχείρηση (σχεδιασμός, παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών κ.λπ.). Η προσέγγιση από τη σκοπιά του marketing είναι, κυρίως, κοινωνικο-ψυχολογική, δηλαδή, με ποιο τρόπο μορφοποιείται η ικανοποίηση και ποια είναι η επίδρασή της στη μελλοντική αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή. Οι θεωρητικοί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχουν αναγνωρίσει ότι η βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών δεν μπορεί να βασίζεται αποκλειστικά στους εσωτερικούς δείκτες της επιχείρησης, αλλά θα πρέπει να συνδυάζεται και με δεδομένα τα οποία προέρχονται από πελάτες. Ο Juran ως φιλοσοφία περί ποιότητας προσδιορίζει την καταλληλότητα προς τη χρήση, ενώ ως προσανατολισμό του θέτει τον πελάτη. Δίνει έμφαση στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, τονίζοντας ότι προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να περάσουν από μία σειρά ανατροπών στη νοοτροπία, στην οργάνωση, στη γνώση, στα πολιτιστικά πρότυπα και στα αποτελέσματα (Juran, 1974). Ο Deming ως ορισμό της

ποιότητας θέτει την καταλληλότητα ως προς το σκοπό, ενώ ο προσανατολισμός του είναι σαφέστατα ο πελάτης. Αναφέρει ότι οι έρευνες ικανοποίησης πελατών μπορούν να καταγράψουν τις «τάσεις» της πελατείας μίας επιχείρησης, δεδομένου ότι αναλύουν και εξηγούν τις απαιτήσεις των καταναλωτών, παράλληλα δεν μπορούν να ενσωματωθούν στη συνολική διαδικασία επικοινωνίας της επιχείρησης με τους πελάτες. Γενικότερα, οι θεωρητικοί της ποιότητας προσεγγίζουν το πρόβλημα της μέτρησης της ικανοποίησης από την πλευρά του προϊόντος ή της υπηρεσίας, θεωρώντας αναγκαία συνθήκη και την ικανοποίηση των πελατών. Από την πλευρά του marketing, η μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη θεωρήθηκε αρχικά ως αντικείμενο ανάλυσης της συμπεριφοράς του καταναλωτή. Για την κατανόηση της συμπεριφοράς του καταναλωτή, είτε ως άτομου είτε ως ομάδας, διαμορφώθηκαν κατά καιρούς ορισμένα μοντέλα. Το μοντέλο του Oliver (1977, 1980 & 1981) χρησιμοποιεί τη θεωρία προσαρμογής του Helson και διατυπώνει την άποψη ότι οι προσδοκίες των πελατών διαμορφώνουν ένα συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης και παρέχουν ένα πλαίσιο αναφοράς για την αξιολόγηση από την πλευρά των καταναλωτών. Παρόλο που τα προαναφερόμενα μοντέλα προσεγγίζουν το πρόβλημα της μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών από διαφορετικές οπτικές, υπάρχει τα τελευταία χρόνια μία τάση σύγκλισης των θεωρητικών αυτών ρευμάτων. Τέλος, άλλη μία σημαντική προσπάθεια στην εξέλιξη της μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών αφορά στην ανάπτυξη και στην εφαρμογή μονίμων βαρομέτρων ικανοποίησης, όπως τα κλαδικά και εθνικά βαρόμετρα ικανοποίησης καθώς και το βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige.

## 8.2 Βαρόμετρα Ικανοποίησης

Τα εθνικά βαρόμετρα ικανοποίησης παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την καταναλωτική συμπεριφορά, δεδομένου ότι βασίζονται σε έναν ομοιόμορφο τρόπο μέτρησης της ικανοποίησης πελατών. Έτσι, δεχόμενοι ότι το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών μιας επιχείρησης αποτελεί ένα πραγματικό μέτρο απόδοσης, τα αποτελέσματα των βαρόμετρων ικανοποίησης δίνουν τη δυνατότητα συγκριτικής ανάλυσης των επιδόσεων επιχειρήσεων και οργανισμών (benchmarking). Οι εθνικοί δείκτες ικανοποίησης πελατών, οι οποίοι έχουν αναπτυχθεί κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών, προσπαθούν να ερμηνεύσουν τις μεταβολές στην εθνική οικονομία και την οικονομική σταθερότητα, παρέχοντας ταυτόχρονα μια μέτρηση ευημερίας και ανάπτυξης. Τα εθνικά αυτά βαρόμετρα περιλαμβάνουν τη μέτρηση της ικανοποίησης πελατών και κοινού από ένα μεγάλο σύνολο προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται από επιχειρήσεις και οργανισμούς του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Οι **βασικοί στόχοι ανάπτυξης των βαρόμετρων ικανοποίησης πελατών** εστιάζονται στα ακόλουθα σημεία:

- **Εκτίμηση οικονομικής απόδοσης** (η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται επιτρέπει τη συσχέτιση της ικανοποίησης των πελατών με τους υπόλοιπους οικονομικούς δείκτες και μετρήσεις).
- **Μέτρηση οικονομικής σταθερότητας** (ένας ενιαίος τρόπος μέτρησης της ικανοποίησης πελατών μπορεί να προσδιορίσει ποιο ποσοστό αύξησης των τιμών αντιπροσωπεύει βελτιώσεις στην ποιότητα και ποιο οφείλεται στον πληθωρισμό).

- **Μέτρηση συσχέτισης** (η μέτρηση της ποιότητας του οικονομικού αποτελέσματος είναι απαραίτητη για την κατανόηση των μετρήσεων τόσο της παραγωγικότητας όσο και των τιμών).
- **Εκτίμηση οικονομικής ευημερίας** (η ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, εκφρασμένη ως ικανοποίηση του πελάτη, αποτελεί συγχρόνως και ένδειξη οικονομικής ευημερίας).

Οι σημαντικότερες προσπάθειες για ανάπτυξη βαρόμετρων ικανοποίησης πελατών σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο αφορούν το Σουηδικό Βαρόμετρο Ικανοποίησης (1989), το Γερμανικό Βαρόμετρο Ποιότητας και Ικανοποίησης (1992), τον Αμερικανικό Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών (1994) και τον Ευρωπαϊκό Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών (1997). Θα πρέπει να τονιστεί ότι οι εφαρμογές αυτές δεν αφορούν έρευνες ικανοποίησης μεμονωμένων επιχειρήσεων, αλλά εστιάζονται κυρίως στην ανάπτυξη ενός δείκτη ικανοποίησης ο οποίος είναι σε θέση να συμπληρώσει τους υπάρχοντες εθνικούς δείκτες μέτρησης της εκάστοτε οικονομίας (π.χ. δείκτης τιμών καταναλωτή).

#### **Το Σουηδικό βαρόμετρο ικανοποίησης**

Το Σουηδικό Βαρόμετρο Ικανοποίησης Πελατών (SCSB: Swedish Customer Satisfaction Barometer) είναι ο πρώτος εθνικός δείκτης Ικανοποίησης που αναπτύχθηκε παγκοσμίως το 1989. Το SCSB παρέχει αποτελέσματα σε ετήσια βάση και διεξάγεται υπό την επίβλεψη του Εθνικού Κέντρου Ερευνών Ποιότητας του πανεπιστημίου του Michigan και των Σουηδικών Ταχυδρομείων. Τα απαιτούμενα στοιχεία συλλέγονται μέσω τηλεφωνικών συνεντεύξεων από ένα δείγμα 23.000 περίπου καταναλωτών. Στην έρευνα συμμετέχουν περισσότερες από 130 επιχειρήσεις από τους 32 μεγαλύτερους

οικονομικούς κλάδους της Σουηδίας και οι μεγαλύτερες εταιρείες κάθε κλάδου, έτσι ώστε το αθροιστικό μερίδιο αγοράς τους να ξεπερνά το 70%. Η ανάλυση βασίζεται στην προσέγγιση του Fornell, ενώ το μοντέλο υπολογίζει τα βάρη, τους δείκτες και τη δύναμη των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών με σκοπό να εξηγήσει όσο το δυνατόν καλύτερα την Ικανοποίηση των Πελατών, όπως εκφράζεται από το δείγμα που έχει επιλεγεί. Το κύριο χαρακτηριστικό αυτής της προσέγγισης είναι ένα σύνολο πολλαπλών εξισώσεων (structural equation modeling) που συσχετίζει την αξία και την αντίληψη των Πελατών για την Ποιότητα με την Ικανοποίηση και την Αφοσίωσή τους, όπως αυτή εκφράζεται μέσω της ελαστικότητας της τιμής και την πρόθεση επαναγοράς.

#### **Αμερικανικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών**

Ο Αμερικανικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (ACSI: American Customer Satisfaction Index) αναπτύχθηκε το 1994 από το Εθνικό Κέντρο Ερευνών Ποιότητας (National Quality Research Center - University of Michigan, Business School), την εταιρεία Arthur Andersen και την Αμερικανική Εταιρεία Ποιότητας (American Society for Quality). Ο δείκτης αυτός αποτελεί μια παραλλαγή/βελτίωση του Σουηδικού Βαρόμετρου Ικανοποίησης, δεδομένου ότι χρησιμοποιεί την ίδια μεθοδολογία. Ο ACSI εστιάζεται κυρίως στο μακροοικονομικό επίπεδο και βασίζεται στην προσπάθεια ανάπτυξης ενός δείκτη όμοιου με το δείκτη τιμών Καταναλωτή (US Consumer Price Index). Τα δεδομένα συλλέγονται με τη βοήθεια τηλεφωνικής έρευνας (CATI) και τυχαία επιλογή τηλεφωνικών ψηφίων (random digit dial selection). Το μέγεθος του δείγματος αυξάνει συνεχώς (το 1997 ξεπέρασε τους 29.000 καταναλωτές), ενώ η

έρευνα συμπεριλαμβάνει 7 βασικούς οικονομικούς τομείς, 39 κλάδους και περισσότερες από 200 επιχειρήσεις. Οι εξεταζόμενοι οικονομικοί κλάδοι προσεγγίζουν το 75% σχεδόν του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος (ΑΕΠ). Όλες οι επιχειρήσεις, οι βιομηχανίες και οι οικονομικοί τομείς στον ACSI εκτιμήθηκαν ταυτόχρονα μόνο κατά την πρώτη διεξαγωγή της έρευνας το 1994, που αποτελεί και το έτος βάσης. Από εκείνη τη χρονιά, ο ACSI ανανεώνεται σε τριμηνιαία βάση με νέα στοιχεία για έναν ή δύο τομείς, αντικαθιστώντας τα στοιχεία της προηγούμενης χρονιάς. Έτσι, ο ACSI παρέχει αναλυτικά αποτελέσματα σε διαφορετικά επίπεδα π.χ. για κάθε οικονομικό τομέα, βιομηχανία ή ένα σύνολο επιλεγμένων εταιρειών που συμμετέχουν στην έρευνα.

### **Γερμανικό Βαρόμετρο Ικανοποίησης Πελατών**

Το Γερμανικό Βαρόμετρο Ικανοποίησης Πελατών (GCSB: German Customer Satisfaction Barometer) αναπτύχθηκε από τη Γερμανική Ένωση Marketing (German Marketing Association e.V.) και τα Γερμανικά Ταχυδρομεία και λειτουργεί σε ετήσια βάση από το 1992. Η γενική του φιλοσοφία εστιάζεται στα ακόλουθα σημεία:

1. Παροχή δεδομένων σε βιομηχανίες και σε προμηθευτές έτσι ώστε να καθορίσουν τα αδύνατα σημεία και τη θέση τους στην αγορά σύμφωνα με τη γνώμη των Πελατών.
2. Πληροφορίες για τις προσδοκίες των Πελατών, καθώς επίσης και για τον τρόπο με τον οποίο αυτές τροποποιούνται.
3. Συνεχείς πληροφορίες και έλεγχος των μετρήσεων Ικανοποίησης Πελατών.
4. Ανάπτυξη και ενίσχυση της φιλοσοφίας προσανατολισμού στους Πελάτες των γερμανικών βιομηχανιών, επιχειρήσεων, οργανώσεων και ιδρυμάτων.



Το GCSB παρέχει σημαντικές πληροφορίες στις γερμανικές επιχειρήσεις με σκοπό να πραγματοποιήσουν συγκρίσεις σε εθνικό ή σε παγκόσμιο επίπεδο, ενώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι το βαρόμετρο περιλαμβάνει και μια έρευνα Ικανοποίησης προσωπικού. Έτσι, οι παραδοσιακοί δείκτες Ποιότητας μπορούν να συνδυαστούν με τους δείκτες Ικανοποίησης και Καταναλωτικής Αφοσίωσης τους οποίους παρέχει το GCSB.

### 8.3 Τρόποι μέτρησης

Οι τράπεζες προκειμένου να αυξήσουν τη αφοσίωση των πελατών τους και τη αγοραστική τους πίστη με όλα τα θετικά επακόλουθα στην κερδοφορία τους, οφείλουν να παρακολουθούν συστηματικά το βαθμό ικανοποίησης των πελατών τους μέσω ενός ολοκληρωμένου συστήματος πληροφοριών που θα προμηθεύει τη Διοίκηση σε τακτά χρονικά διαστήματα με όλα τα απαραίτητα στοιχεία για τη λήψη σχετικών αποφάσεων. Για τη μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη υπάρχουν πολλές μέθοδοι. Αυτές μπορούν να καταταγούν στις κατηγορίες που φαίνονται στον πίνακα 5:

Πίνακας 5: Μέθοδοι μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη

Αντικειμενικές μέθοδοι	Υποκειμενικές μέθοδοι	
	Έμμεσες	Άμεσες
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Συνολικά μεγέθη:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Τζίρου</li> <li>-Μεριδίων αγοράς</li> <li>-Ποσοστά επαναγοράς</li> <li>κ.λ.π.</li> </ul> </li> <li>● Έλεγχοι ποιότητας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Αναλύσεις παραπόνων</li> <li>● Αναλύσεις προβλημάτων πελατών</li> <li>● Τεχνική κρίσιμων συμβάντων</li> <li>● Αναλύσεις διαδικασιών εξυπηρέτησης κ.λ.π.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Μετρήσεις του βαθμού εκπλήρωσης των προσδοκιών ex ante/ex post</li> <li>● Μετρήσεις με διαβαθμίσεις ικανοποίησης</li> <li>● Πολυχαρακτηριστικά μοντέλα</li> </ul>

Πηγή: Matzler, Bailom, (2002), σελ.216

Οι αντικειμενικές μέθοδοι σύγκρισης των συνολικών μεγεθών έχουν το πλεονέκτημα ότι δεν επηρεάζονται από υποκειμενικές παραμορφώσεις, έχουν όμως και τα **μειονεκτήματα** ότι για τα συνολικά μεγέθη:

- Υπάρχει χρονική υστέρηση μεταξύ ικανοποίησης του πελάτη και συνολικών μεγεθών
- Υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν αυτά τα μεγέθη και όχι μόνο η ικανοποίηση του πελάτη

Μια μέθοδος που χρησιμοποιείται στους εσωτερικούς ελέγχους ποιότητας στον τομέα των υπηρεσιών είναι η **παρατήρηση ειδικών**, οι οποίοι παρατηρούν τη διαδικασία επαφής του πελάτη με τον υπάλληλο και αναλύουν τις δυσλειτουργίες και τα προβλήματα επικοινωνίας και εξυπηρέτησης που παρουσιάζονται. Μια δεύτερη μέθοδος είναι ο έλεγχος με εξωτερικούς συνεργάτες, δηλαδή με **ερευνητές που παριστάνουν τους πελάτες (mystery shoppers)** και καταγράφουν τη συμπεριφορά των υπαλλήλων, το επίπεδο εξυπηρέτησης της πελατείας και τις δυσλειτουργίες που προκαλούνται από αναποτελεσματικές διαδικασίες. Πρόκειται για μια έρευνα που γίνεται σε εγκαταστάσεις επιχειρήσεων (π.χ. στα υποκαταστήματα τραπεζών) και οργανισμών για τη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη όσον αφορά την εξυπηρέτηση που του παρέχεται, καθώς και για τον έλεγχο της εφαρμογής από το προσωπικό της πολιτικής και των οδηγιών της επιχείρησης. Παράγει ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα σχετικά με το βαθμό απόδοσης των συγκεκριμένων σημείων τόσο ως προς την κατάσταση των χώρων τους, όσο και για την εξυπηρέτηση που παρέχουν.

Τα πιθανά ευρήματα είναι:

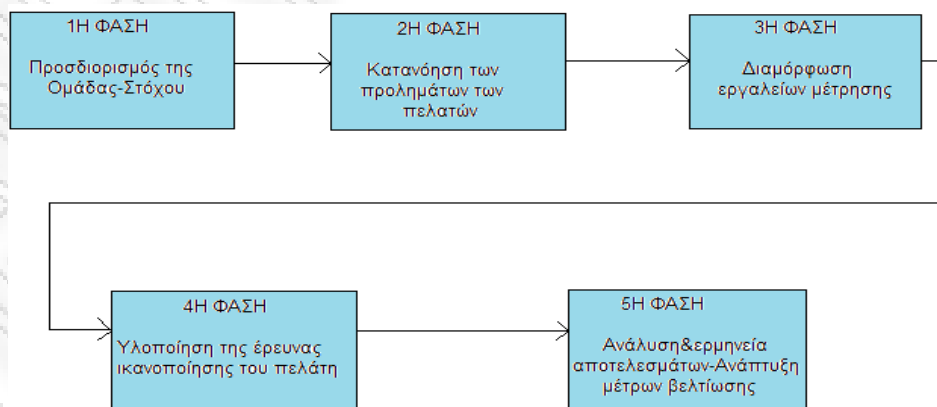
- Περιβάλλον και εγκαταστάσεις (Εξωτερικοί και εσωτερικοί χώροι)
- Merchantising
- Εξυπηρέτηση-Ικανοποίηση πελατών
- Τεχνικές πωλήσεων προσωπικού
- Τρόποι διαχείρισης των αιτημάτων (π.χ. Χειρισμός παραπόνων)
- Τηλεφωνική εξυπηρέτηση πελάτη

Η έρευνα συνήθως διεξάγεται μέσω επισκέψεων των ειδικά εκπαιδευμένων ερευνητών στις εγκαταστάσεις που αξιολογούνται αλλά και τηλεφωνικά, προκειμένου να αξιολογηθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από το τηλέφωνο. Ένα παράδειγμα είναι να ορισθεί ένα ποσό για να γίνουν συναλλαγές ανά τραπεζικό κατάστημα (π.χ. έμβασμα στο εξωτερικό λίγο πριν κλείσει η τράπεζα, τηλεφωνικές πληροφορίες για την καλύτερη εναλλακτική λύση επένδυσης μεγάλου ποσού αμέσως μετά την έναρξη του ωραρίου κ.λ.π.). Η έρευνα μπορεί να επεκταθεί αξιολογώντας και τον ανταγωνισμό της τράπεζας για την οποία γίνεται η έρευνα, προκειμένου να αποκτήσει γνώση για το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών της σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Με τους **εσωτερικούς ελέγχους** ποιότητας είναι εφικτό να καθοριστούν αντικειμενικά κριτήρια ποιότητας, όπως π.χ. αριθμός κτυπημάτων τηλεφώνου πριν απαντήσει ο υπάλληλος, συγκεκριμένος τρόπος χαιρετισμού του πελάτη, δεδομένη επιχειρηματολογία για κάθε προϊόν ανάλογα με τα σχετικά του πλεονεκτήματα, επικοινωνιακά ομοιόμορφος τρόπος αντιμετώπισης αντιρρήσεων και χειρισμού παραπόνων κ.λ.π.

Οι μετρήσεις από την πλευρά της ζήτησης υπηρεσιών με υποκειμενικές μεθόδους μετρούν τις διαφοροποιημένες, ανάλογα με τα ατομικά χαρακτηριστικά κάθε ατόμου, ψυχικές καταστάσεις και τη συνδεδεμένη με αυτές συμπεριφορά. Αυτές χωρίζονται σε άμεσες και έμμεσες μεθόδους. Οι έμμεσες έχουν το μειονέκτημα της ατελούς περιγραφής του φαινομένου γιατί όπως είναι γνωστό, μόνο ένα μικρό ποσοστό δυσαρεστημένων πελατών κάνει παράπονα. Οι άμεσες μέθοδοι αποτελούν πολύτιμα εργαλεία για τη διαμόρφωση στρατηγικής βελτιώσεων. Σε πολλές περιπτώσεις αυτές περιορίζονται στην αξιολόγηση της ικανοποίησης του πελάτη με τα προσφερόμενα προϊόντα της εταιρίας και του ανταγωνισμού, χωρίς να ερευνώνται επαρκώς οι ανάγκες και οι επιθυμίες του, τόσο όσες μπορούν να εκφραστούν ρητά, αλλά και όσες βρίσκονται σε λανθάνουσα κατάσταση. Χωρίς όμως αυτή τη μελέτη δε μπορεί να καταρτιστεί μια αποτελεσματική στρατηγική μεταβολής της ικανοποίησης του πελάτη στα επιθυμητά και εφικτά επίπεδα. Οι φάσεις που πρέπει να ακολουθηθούν για μια ανάλυση του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη απεικονίζονται στο σχήμα 7:

Σχήμα 7: Φάσεις ανάλυσης του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη



**1η φάση: Προσδιορισμός των ομάδων υπό έρευνα.** Αυτές είναι:

- Οι υπάρχοντες πελάτες
- Οι ανενεργοί πελάτες
- Οι απολεσθέντες πελάτες
- Οι πελάτες του ανταγωνισμού

Σχετικά με τους υπάρχοντες πελάτες πρέπει να αποφασιστεί το κριτήριο το οποίο θα χρησιμοποιηθεί για την κατάταξη τους (τζίρος, καθαρό αποτέλεσμα ανά κατηγορία πελατών, αξία του πελάτη για την επιχείρηση κ.α.).

Αν για παράδειγμα, θεωρηθεί ότι κατάλληλο κριτήριο είναι το καθαρό αποτέλεσμα ανά κατηγορία πελατών, τότε ακολουθώντας τη μέθοδο ΑΒΓ θα μπορούσε να ερευνηθεί η κατηγορία των πελατών Α που θεωρείται ότι αποτελούν το 20% του συνόλου και συμβάλουν στο 80% του αποτελέσματος. Για τις επόμενες δύο κατηγορίες θα μπορούσε να ακολουθηθεί η δειγματοληπτική μέθοδος.

Οι έρευνες σε ήδη υπάρχοντες πελάτες διεξάγονται με ερωτηματολόγια στις διάφορες θέσεις εργασίας (π.χ. στα γκισέ) ή αποστέλλονται με τα αντίγραφα των λογαριασμών (Λυμπερόπουλος, 1994, σελ.89-94).

Σημαντική επίσης είναι η έρευνα στους ανενεργούς πελάτες για να προσδιοριστούν τα αίτια της μη χρήσης ή της δυσανάλογης χρήσης των προϊόντων και υπηρεσιών της τράπεζας, σύμφωνα με τις δυνατότητες τους (π.χ. στο retail banking το εισόδημα και την περιουσιακή κατάσταση, στο corporate banking τον τζίρο ή το σύνολο του Ενεργητικού κ.α.).

Επίσης, η έρευνα στους απολεσθέντες πελάτες είναι σημαντικό να πραγματοποιείται για τους εξής λόγους:

- Προσδιορισμός της αιτίας απώλειας τους και οι κατά τη γνώμη τους αδυναμίες της τράπεζας
- Αντληση χρήσιμων πληροφοριών για συγκριτική αξιολόγηση με τον ανταγωνισμό -Benchmarking
- Διαμόρφωση των κατάλληλων στρατηγικών για την επαναπροσέλκυση τους

### **Φάση 2η: Εντοπισμός προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι πελάτες**

Τα στελέχη της τράπεζας κατά κανόνα κρίνουν τις ιδιότητες των χαρακτηριστικών των προϊόντων της σε σχέση με τα ανταγωνιστικά με διαφορετικά κριτήρια από ότι οι πελάτες. Πρέπει, λοιπόν, να προσδιοριστούν με ποιοτικές ερευνητικές μεθόδους τα προβλήματα και οι κρυμμένες προσδοκίες των πελατών. Τέτοιες μέθοδοι προσδιορισμού των προς μέτρηση προβλημάτων είναι:

- **Η ανάλυση των παραπόνων**

Αν και κατά πόσον ο πελάτης θα εκφράσει τα παράπονα του είναι θέμα χαρακτήρα και βαθμού δυσαρέσκειας. Έστω όμως και από το μικρό ποσοστό που θα διατυπώσει τα παράπονα του είναι σημαντικό να μελετηθούν οι αιτίες αυτών καθώς θα αντληθούν χρήσιμες πληροφορίες με μικρό κόστος.

- **Ομάδες εστίασης**

Οι ομάδες αυτές αποτελούνται από 8-12 συμμετέχοντες, οι οποίοι εκτός των πελατών, αποτελούνται από τεχνικούς και στελέχη του Μάρκετινγκ. Μέσω αυτών σε σύντομο χρονικό διάστημα μπορεί να αποκαλυφθεί όλο το φάσμα των προβλημάτων και των

επιθυμιών των πελατών από τη χρήση των υπηρεσιών. Παράλληλα, μέσω προσωπικών συνεντεύξεων τα προβλήματα καταγράφονται σε βάθος, κατατάσσονται ανάλογα με τη συχνότητα τους και σαν αποτέλεσμα αναπτύσσονται πρωτοπόρες μέθοδοι αντιμετώπισης τους με τη συμμετοχή επιλεγμένων πελατών.

- **Τεχνική ανάλυσης των κρίσιμων συμβάντων**

Κρίσιμα συμβάντα θεωρούνται οι καταστάσεις εξυπηρέτησης των πελατών που αυτοί κρίνουν ότι εντυπώθηκαν στη μνήμη τους, γιατί τις βίωσαν είτε ως πολύ θετικές είτε ως πολύ αρνητικές εμπειρίες. Οι πελάτες καλούνται να περιγράψουν αυτά τα περιστατικά εξυπηρέτησης που έχουν καταγραφεί στη μνήμη τους, τα οποία στη συνέχεια θα κατηγοριοποιηθούν ώστε να προσδιοριστεί το ελάχιστο αποδεκτό πλαίσιο παροχής υπηρεσιών και της απόδοσης που μπορεί να επαυξήσει την αξία της υπηρεσίας για τον πελάτη.

- **Ανάλυση της διαδικασίας εξυπηρέτησης στα σημεία εξυπηρέτησης του πελάτη**

Με βάση τις διάφορες φάσεις εξυπηρέτησης ερωτάται ο πελάτης με συνεντεύξεις σε βάθος για τα παρουσιαζόμενα προβλήματα και τις δυνατότητες βελτίωσης. Ιδανική είναι η περίπτωση της ανάλυσης με την τεχνική των κρίσιμων συμβάντων κάθε φάσης της διαδικασίας εξυπηρέτησης. Βέβαια, εδώ δεν περιλαμβάνονται οι φάσεις της προετοιμασίας ή της επεξεργασίας που δεν υποπίπτουν στην αντίληψη του, γιατί διεξάγονται σε θέσεις εργασίας που δεν έρχονται σε άμεση επαφή μαζί του.

### **Φάση 3η: Διαμόρφωση των εργαλείων μέτρησης**

Με βάση τα αποτελέσματα των ποιοτικών ερευνών καταρτίζονται τα ερωτηματολόγια που θα χρησιμοποιηθούν για τις ποσοτικές έρευνες, στις οποίες πρέπει να εμπεριέχονται ερωτήσεις για την αξιολόγηση κάθε ποιοτικού κριτηρίου από τον πελάτη, καθώς και για τη σημαντικότητα του, ώστε να γίνει η απαραίτητη στάθμιση της αξιολόγησης εκ των υστέρων κατά την επεξεργασία. Επίσης, θα πρέπει να καθοριστούν ποια κριτήρια περιλαμβάνονται στην αναμενόμενη, ποια στην επιθυμητή και ποια στην ελκυστική ποιότητα. Βέβαια, πρέπει να αναφέρουμε ότι τα χαρακτηριστικά της ελκυστικής ποιότητας στις περισσότερες περιπτώσεις κρίνονται ως λιγότερο σημαντικά (Matzler-Bailom, 2002, σελ.237). Όταν όμως οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι οι δύο άλλες κατηγορίες χαρακτηριστικών είναι περίπου ίδιες σε όλους τους ανταγωνιστές, η φήμη για τα χαρακτηριστικά της ελκυστικής ποιότητας αποκτά αποφασιστική σημασία για την επιλογή της εταιρίας. Επίσης, πρέπει να σημειωθεί ότι οι τρεις κατηγορίες χαρακτηριστικών εξαρτώνται από τις υποκειμενικές προδιαθέσεις των ατόμων, είναι διαφορετικές σε κάθε τμήμα της αγοράς και μεταβάλλονται με το χρόνο.

#### **Φάση 4η: Υλοποίηση της έρευνας ικανοποίησης του πελάτη**

Στη φάση αυτή εφαρμόζεται μια από τις γνωστές μεθόδους δειγματοληψίας, αφού σταθμιστούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα καθεμιάς.

#### **Φάση 5η: Ανάλυση και ερμηνεία αποτελεσμάτων- Ανάπτυξη μέτρων βελτίωσης**

Στη φάση αυτή αναλύονται τα χαρακτηριστικά της ποιότητας καταταγμένα ανάλογα με την βαρύτητα τους, με την αξιολόγηση τους για την εταιρία και τον κυριότερο ανταγωνιστή της. Η ανάλυση αυτή διαμορφώνει το προφίλ των δυνάμεων και



αδυναμιών της εταιρίας (Matzler-Bailom, 2002, σελ. 240). Η μέτρηση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών πρέπει να γίνεται παράλληλα και από την πλευρά της προσφοράς υπηρεσιών με μελέτες και έρευνες στην επιχείρηση που τις προσφέρει. Τέτοιες έρευνες είναι οι εξής:

#### **i. Έρευνες στους υπαλλήλους της τράπεζας**

Αυτές διεξάγονται για να διαπιστωθούν το ηθικό των υπαλλήλων, η υποκίνηση τους, η αφοσίωση τους στην τράπεζα και η ταύτιση με τους στόχους της, η αντιστοιχία των θέσεων εργασίας που κατέχουν με τις προδιαγραφές τους, τα καθήκοντα τους και ο φόρτος εργασίας, οι αναγκαίες μετακινήσεις, η απαραίτητη εκπαίδευση, αλλά βέβαια και για να διαπιστωθούν οι απόψεις των υπαλλήλων για την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, τα παρουσιαζόμενα κατά την άσκηση των καθηκόντων τους κρίσιμα συμβάντα και τα θεωρούμενα από τους υπαλλήλους ως εμπόδια στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Εξάλλου, οι υπάλληλοι είναι με την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πελάτες και με το ρόλο τους αυτό πρέπει να αξιολογούν την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών που τους παρέχονται από άλλους συναδέλφους τους σε άλλα τμήματα της τράπεζας.

#### **ii. Συγκριτική αξιολόγηση- Benchmarking**

Στην περίπτωση των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων αυτή μπορεί να γίνει με συγκεκριμένους δείκτες μεταξύ τραπεζικών καταστημάτων, μεταξύ θυγατρικών εταιριών, μεταξύ της εταιρίας και του κυριότερου ανταγωνιστή, μεταξύ της εταιρίας και του κλάδου ή του συνόλου των υπηρεσιών (εθνικά βάρόμετρα ικανοποίησης), καθώς επίσης και μεταξύ των εργαζομένων διαφόρων τμημάτων, καταστημάτων και

θυγατρικών (δείκτες ικανοποίησης εργαζομένων, πίστης στην εταιρία, αριθμού νέων πελατών).

### **iii. Ανάλυση πιθανών λαθών και των επιπτώσεων τους**

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

- Περιγραφή λαθών και παρανοήσεων και ανάλυση των αιτιών και συνεπειών τους
- Προσδιορισμός του κινδύνου που είναι συνυφασμένος με κάθε λάθος, δηλαδή εκτιμάται η πιθανότητα να εκτιμηθεί κάθε είδος κινδύνου, καθώς και οι επιπτώσεις που θα μπορούσαν να ακολουθούν την εμφάνιση του. Εκτιμάται ένας δείκτης προτεραιότητας κινδύνων με τον πολλαπλασιασμό της πιθανότητας εμφάνισης του κινδύνου με τις εκτιμώμενες συνέπειες (διαβάθμιση από ασήμαντες μέχρι καταστροφικές) που θα μπορούσε να έχει.
- Καθορισμός μέτρων για βελτίωση της ποιότητας
- Αποφυγή των αιτιών δημιουργίας λαθών
- Μείωση της πιθανότητας εμφάνισης τους
- Μείωση της σημασίας των συνεπειών τους
- Αύξηση της πιθανότητας ανακάλυψης λαθών
- Ανάλυση του βαθμού επιτυχίας στον περιορισμό των λαθών με διαχρονικές συγκρίσεις

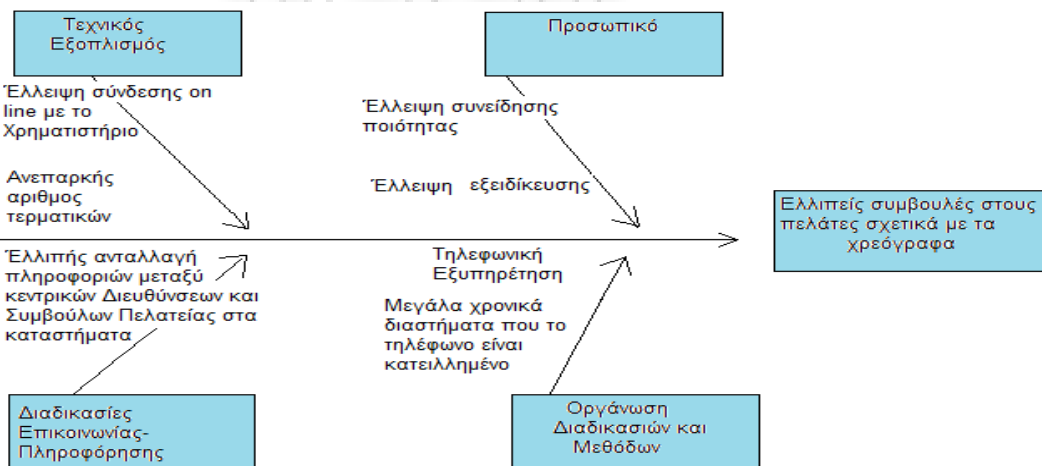
### **iv. Σύστημα υποβολής προτάσεων εκ μέρους του προσωπικού**

Απαιτούνται υποκινημένοι υπάλληλοι ευαισθητοποιημένοι στην αναγκαιότητα εξεύρεσης λύσεων στα θέματα της ποιότητας εξυπηρέτησης του πελάτη. Γι' αυτό πρέπει να ενθαρρύνονται οι προτάσεις βελτιώσεων εκ μέρους του προσωπικού με ειδικά ηθικά (βραβεύσεις κατά τη διάρκεια τελετών) και υλικά βραβεία (αντισταθμίζεται η δαπάνη από τις κατά πολύ μεγαλύτερες εξοικονομήσεις κόστους λόγω υιοθέτησης των προτάσεων).

#### ν. Ανάλυση ψαροκόκαλου (διάγραμμα Ishikawa)

Μ' αυτήν διατυπώνεται ένα πρόβλημα χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών και προσδιορίζονται οι κύριοι και δευτερεύοντες παράγοντες που το επηρεάζουν, οι οποίοι αποτυπώνονται σε ένα σχέδιο μορφής ψαροκόκαλου.

Σχήμα 8: Παράδειγμα ανάλυσης με το διάγραμμα Ishikawa



Η κατασκευή του διαγράμματος αρχίζει με τη διατύπωση του υπό διερεύνηση προβλήματος στη μια άκρη της σελίδας. Ακολούθως, σχεδιάζεται ο σκελετός του διαγράμματος και σημειώνονται οι κύριες κατηγορίες των πιθανών αιτιών.

(Αν, για παράδειγμα, το πρόβλημα είναι οι ελλιπείς συμβουλές πελατών για

χρεόγραφα από μια τράπεζα, τότε οι κύριες κατηγορίες μπορεί να είναι:

Τεχνικός εξοπλισμός, Προσωπικό, Διαδικασίες Επικοινωνίας-Πληροφόρησης,

Οργάνωση Διαδικασιών και Μεθόδων.

Κάθε κατηγορία αναλύεται ξεχωριστά με την καταγραφή όλων των πιθανών αιτιών που εμπίπτουν σε αυτή (π.χ. με Brainstorming) και κάθε πιθανή αιτία διερευνάται σε βάθος ρωτώντας “Τι προκαλεί αυτή την αιτία;”. Ένας πρακτικός κανόνας για το πότε σταματά η ανάλυση είναι να θέσουμε το ερώτημα “ΓΙΑΤΙ” πέντε φορές.

#### **vi. Εσωτερικοί Ελεγκτές και Επιθεωρητές**

Αυτοί, πέραν του ελέγχου της τήρησης των πιστωτικών κανόνων, της συνετής διαχείρισης των υλικών πόρων και της ορθολογικής διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, οφείλουν να εντοπίζουν τα εμπόδια στην παροχή ποιοτικά άριστα υπηρεσιών που προέρχονται είτε από ανεπαρκή εκπαίδευση προσωπικού, είτε από πολύ χαμηλή υποκίνηση του, είτε από οργανωτικές αδυναμίες είτε από ελλείψεις μεθόδων, ώστε να προλαμβάνονται τόσο τα παράπονα των υπαλλήλων που οδηγούν σε μειωμένη παραγωγικότητα τους όσο και τα παράπονα των πελατών που οδηγούν σε χαμηλό βαθμό ικανοποίησης τους.

#### **8.4 Παράπονα πελατών και η αντιμετώπιση τους**

Σύμφωνα με έρευνες (Technical Assistance Research Project :Customer Complaint Handling in America : An Update Study), στο Bateson – Hoffman (1999, σελ. 311) αναφέρεται:

- Για κάθε παράπονο που φτάνει στη Διοίκηση υπάρχουν ακόμη 19 δυσαρεστημένοι πελάτες που δεν μπαίνουν στον κόπο και δεν θέλουν να σπαταλήσουν χρόνο για να παραπονεθούν.
- Κοστίζει 5 με 10 φορές περισσότερο να αντικατασταθεί ένας πελάτης από το να διατηρηθεί.
- Ένας πελάτης πρέπει να έχει 12 θετικές εμπειρίες για να μπορέσει να ξεπεράσει μια αρνητική.
- Ένας μέσος πελάτης που έχει ένα παράπονο το μεταφέρει σε 9 με 10 γνωστούς του, ενώ ένας πελάτης που έτυχε θετικού χειρισμού των παραπόνων του το λέει σε άλλους 5.

Αν και οι περισσότεροι δυσαρεστημένοι πελάτες δεν διαμαρτύρονται, η πιθανότητα αντίδρασης σε δυσαρέσκεια αυξάνει όταν:

- Είναι μεγάλο το επίπεδο της δυσαρέσκειας.
- Η σοβαρότητα του προβλήματος είναι μεγάλη.
- Το προϊόν είναι σημαντικό για τον καταναλωτή.
- Είναι εύκολη η διαδικασία διαμαρτυρίας – παραπόνου και υπάρχει περίπτωση δικαίωσης του καταναλωτή.
- Αυξάνει το όφελος που θα κερδηθεί από τον καταναλωτή (αποζημίωση, ανταλλαγή προϊόντος, bonus κ.λπ.).
- Ο καταναλωτής έχει θετική στάση για διαμαρτυρία γενικά.
- Η απόδοση της ευθύνης ανατίθεται σε κάποιον άλλο.
- Το πρόβλημα είναι μόνιμο.

Πολλές έρευνες (Σιώμκος, 2002, σελ. 713) έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι *οι δυσαρεστημένοι πελάτες των οποίων τα προβλήματα λύθηκαν μετά από διαμαρτορία τους είναι πιθανόν να μείνουν περισσότερο ικανοποιημένοι και να γίνουν πιο προσηλωμένοι από άλλους*. Αυτοί εκτιμούν τις άμεσες απαντήσεις των εταιριών στα παράπονά τους, που συνδέονται από ενέργειες άρσης της αιτίας της δυσαρέσκειας. Δεδομένου ότι οι δυσαρεστημένοι πελάτες που δεν εκφράζουν τα παράπονά τους είναι πιθανό να εγκαταλείψουν την εταιρεία, είναι προς το συμφέρον της να ενθαρρύνει την έκφραση των παραπόνων για να μπορεί να εντοπίσει τα προβλήματα.

Σύμφωνα με έρευνα των Bloemer et al. (2002), με την τεχνική data mining of characteristic rules διαπιστώθηκε ότι ο πραγματικός αριθμός των δυσαρεστημένων πελατών είναι μεγαλύτερος απ' ό,τι αναμενόταν στις κοινωνικο-δημογραφικές κατηγορίες: υπάλληλος ή στέλεχος μέχρι 39 ετών με υψηλή μόρφωση, τμήματα με δυσαρεστημένους πελάτες λιγότερους από τους αναμενόμενους διαπιστώθηκαν μεταξύ των ανύπαντρων ή όσων ζουν μόνοι τους, εργάτες ή συνταξιούχοι, ηλικίας 55 ετών και άνω με χαμηλό επίπεδο μόρφωσης. Ενδιαφέρουσα είναι η διαπίστωση ότι το 52,4% των δυσαρεστημένων πελατών έχουν την πρόθεση να μετακινηθούν, το 6,7% των ευχαριστημένων και το 17,4% των δυσαρεστημένων έχουν την πρόθεση να μετακινηθούν. Οι τελευταίοι, παρ' ό,τι δήλωσαν ευχαρίστηση, έχουν χαρακτηριστικά που τους συνδέουν με τη δυσαρέσκεια και γι' αυτό θεωρούνται ότι έχουν μεγάλη πιθανότητα μετακίνησης.

Οι πελάτες που διαμαρτύρονται με παράπονα δίνουν στην εταιρεία την ευκαιρία να αποκαταστήσει κάποια αποτυχία στην εξυπηρέτηση. Δυστυχώς, βέβαια, δεν διαμαρτύρονται όλοι οι πελάτες. Φυσικά, κάποιες αιτίες δυσαρέσκειας στις υπηρεσίες πάντα θα υπάρχουν εξαιτίας της φύσης τους. Σύμφωνα με μια έρευνα (Bitner et al., 1990), τα συμβάντα που οδήγησαν σε δυσαρέσκεια σε τρεις κλάδους υπηρεσιών είχαν σχέση με:

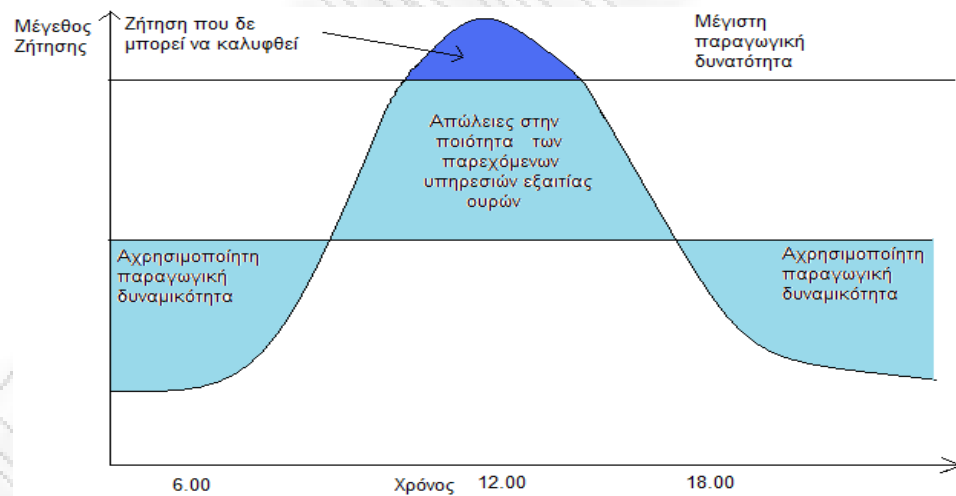
1. **Τις αντιδράσεις των υπαλλήλων στις αποτυχίες παράδοσης της υπηρεσίας** αδικαιολόγητη βραδύτητα εξυπηρέτησης και ελλείψεις στον πυρήνα του προϊόντος (42,6% του συνόλου): Αυτές αφορούσαν υπηρεσίες που κανονικά παρέχονται στους πελάτες, χωρίς να παρασχεθούν στην συγκεκριμένη περίπτωση.
2. **Την ανταπόκριση των υπαλλήλων στις ανάγκες και τις ειδικές απαιτήσεις των πελατών** (15,6% του συνόλου).  
Στο ποσοστό αυτό περιλαμβάνεται και η δυσαρέσκεια από την αντίδραση του υπαλλήλου σε λάθη του πελάτη και σε ενοχλητική συμπεριφορά άλλων πελατών.
3. **Τη μη εξυπηρετική, απρόθυμη και αγενή συμπεριφορά των υπαλλήλων** (41,5% του συνόλου).

Σοβαρή αιτία δυσαρέσκειας στις υπηρεσίες είναι οι παρουσιαζόμενες αδυναμίες κάλυψης της ζήτησης εξαιτίας της βραχυπρόθεσμης ανελαστικότητας της προσφοράς.

Στο σχήμα 9 φαίνονται τα προβλήματα που δημιουργούνται εξαιτίας της χρονικά μη ομαλής εκδήλωσης της ζήτησης που συνοψίζονται σε:

- 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.

Σχήμα 9: Παράδειγμα χρονικής κατανομής της ζήτησης



Τα προβλήματα προέρχονται από τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που αφορούν την αναλωσιμότητα τους και την αδυναμία αποθεματοποίησης τους, όπως στα προϊόντα.

Οι ανισορροπίες όμως μεταξύ προσφοράς και ζήτησης στις υπηρεσίες γενικά θέτουν σε πολύ μεγαλύτερη δοκιμασία την αξιοπιστία της εταιρείας και σε αμφιβολία την αποτελεσματικότητα δομών, διαδικασιών και μεθόδων, απ' ό,τι στις επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων λόγω αυτής της αδυναμίας αποθεματοποίησης. Οι στρατηγικές



που εφαρμόζονται για να εξομαλύνονται κατά κάποιο τρόπο οι χρονικές περίοδοι (ώρες της ημέρας ,ημέρες ή μήνες) αιχμής είναι στις υπηρεσίες γενικά οι εξής:

### **1. Στρατηγικές μετακίνησης της ζήτησης.**

- α. Όταν η ζήτηση είναι πολύ μεγάλη
  - Κατάλληλη πληροφόρηση των πελατών για πιθανότητα ελλειπών εξυπηρέτησης.
  - Προτεραιότητα στους πιστούς πελάτες.
  - Τιμολόγηση στο μέγιστο χωρίς εκπτώσεις.
- β. Όταν η ζήτηση είναι πολύ μικρή
  - Πίεση από πωλήσεις και διαφήμιση.
  - Τροποποιήσεις στα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών, ώστε να ανταποκρίνονται σε νέα τμήματα της αγοράς.
  - Τροποποιήσεις στα ωράρια λειτουργίας.
  - Μεταφορά της υπηρεσίας στον πελάτη (κινητές βιβλιοθήκες, μονάδες αιμοδοσίας).
  - Εκπτώσεις. Σ' αυτή την περίπτωση θα πρέπει να έχει διερευνηθεί η ελαστικότητα της ζήτησης.

### **2. Στρατηγικές προσαρμογής της παραγωγικής δυναμικότητας.**

- α. Όταν η ζήτηση είναι πολύ μεγάλη
  - Επέκταση ωραρίου (λιανεμπορικά καταστήματα την καλοκαιρινή περίοδο σε τουριστικές περιοχές, αλλαγές ωραρίου τα Χριστούγεννα κ.λπ.)

- Εποχική εργασία, υπερωρίες, απαίτηση αυξημένης παραγωγικότητας σε περιόδους αιχμής (τουριστικές επιχειρήσεις, φοροτεχνικοί σύμβουλοι κ.λπ.)
  - Προσθήκη εξοπλισμού (θέατρα, εστιατόρια, εκπαιδευτικοί οργανισμοί κ.λπ.)
  - Ενοικίαση αντί για αγορά, εφόσον πρόκειται για εποχική έξαρση της ζήτησης
- β. Όταν η ζήτηση είναι πολύ μικρή
- Ανακαινίσεις, βελτιώσεις, επισκευές.
  - Άδειες προσωπικού.
  - Διασταυρούμενη κατά ειδικότητα εκπαίδευση προσωπικού, ώστε να μπορεί ο κάθε υπάλληλος να αντικαθιστά άλλον άλλης ειδικότητας σε περιόδους αιχμής, όταν παρουσιαστεί έκτακτη ανάγκη ή όταν παρουσιάζονται περιστασιακά αυξημένες ανάγκες προσωπικού ορισμένης ειδικότητας) σε καταστήματα λιανικής πώλησης, μετακίνηση στη θέση ταμιά σε ώρες αιχμής, αλλαγή θέσεων στα fast food εστιατόρια, στις τράπεζες κ.λπ.)
  - Τροποποίηση εγκαταστάσεων ανάλογα με τη ζήτηση.

**3. Στρατηγικές όταν η ζήτηση και η παραγωγική δυναμικότητα δεν μπορούν να ευθυγραμμισθούν.**

Εάν οι μεγάλοι χρόνοι αναμονής είναι συχνοί, πρέπει να αναλυθεί και να ανασχεδιαστεί το οργανωτικό σύστημα ροής των διαδικασιών. Εάν όμως οι σειρές αναμονής είναι αναπόφευκτες, τότε πρέπει:

- Να οργανωθεί το *σύστημα αναμονής* κατά τρόπο που ο πελάτης να ελαχιστοποιεί την καθυστέρηση και να αισθάνεται ότι δεν αδικείται.
- Να καθιερωθεί *σύστημα κρατήσεως θέσεων* ή συμφωνίας ώρας εξυπηρέτησης (κλείσιμο ραντεβού σε κατάσταση για δάνειο)
- Να *διαφοροποιηθούν* οι πελάτες, ανάλογα με τη σημαντικότητά τους (πιστοί μεγάλοι πελάτες), το βαθμό του επείγοντος της ανάγκης, τη διάρκεια της απαιτούμενης συναλλαγής σύμφωνα με τον αριθμό των αγορασθέντων προϊόντων ή το ύψος της τιμής που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν.
- Να κάνουν την *καθυστέρηση λιγότερο βαρετή* (διαφημιστικά-ενημερωτικά φυλλάδια στους χώρους αναμονής, διαφημιστικά μηνύματα και μουσική σε κατάσταση αναμονής στο phone banking).
- Να *μειώσουν την ανησυχία* του πελάτη ότι τον έχουν ξεχάσει, γιατί αυτή πολλαπλασιάζει τα αρνητικά συναισθήματά του για την αναμονή (γνωστοποίηση προβλεπόμενου χρόνου αναμονής).
- Να εξηγήσουν τις *αιτίες της καθυστέρησης*. Όταν οι πελάτες κρίνουν ότι η καθυστέρηση είναι δικαιολογημένη, τότε δείχνουν πολύ μεγαλύτερη υπομονή.

- Να εξηγήσουν τους κανόνες που ακολουθούνται για τη σειρά αναμονής. Όταν ο πελάτης αισθάνεται ότι αδικείται επειδή άλλοι που ήρθαν μετά απ' αυτόν εξυπηρετήθηκαν πρώτοι, αισθάνεται την καθυστέρηση μεγαλύτερη.

Από τα παραπάνω αναφερόμενα για τις υπηρεσίες γενικά διαπιστώνουμε ότι στον τραπεζικό τομέα οι εφαρμοζόμενες στρατηγικές εξομάλυνσης της ζήτησης υπηρεσιών στα τραπεζικά καταστήματα είναι:

- Η προτεραιότητα στους μεγάλους και πιστούς πελάτες (ιδίως στο corporate και το personal banking).
- Η προώθηση της χρήσης της ηλεκτρονικής αυτοεξυπηρέτησης (με διαφημιστικά έντυπα και demonstrators) στους προθάλαμους των τραπεζικών καταστημάτων με τα Αυτόματα Μηχανήματα Εξυπηρέτησης (ATM's), τα Infokiosks, τα Κέντρα Αυτοματοποιημένων Πληρωμών (Automated Payment Centers), τα Non Cash Terminals.
- Η προώθηση της χρήσης της ηλεκτρονικής τηλεξυπηρέτησης με το phone-, το PC-, το Web- και το Mobile Banking.
- Οι άδειες του προσωπικού σε περιόδους χαμηλής ζήτησης.
- Οι 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.

- Η οργάνωση της αναμονής με σύστημα προτεραιότητας και χώρο για θέσεις καθήμενων, ώστε η αναμονή να είναι λιγότερο κουραστική.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και ένα άρθρο των Bitner,Booms και Mohr (1999), στο οποίο στοιχειοθέτησαν με έρευνα την άποψη ότι *όχι μόνο ο πελάτης της δεν έχει πάντα δίκιο, αλλά αποτελεί με τη συμπεριφορά του την αιτία δυσαρέσκειας άλλων πελατών στο 22% των περιπτώσεων*. Οι υπάλληλοι, έχοντας διδαχθεί ότι ο πελάτης είναι βασιλιάς, δεν γνωρίζουν σε πολλές περιπτώσεις πώς να χειρισθούν καταστάσεις που δημιουργούνται από προβληματικούς πελάτες. Πρέπει γι' αυτό να υπάρξει μια σαφής πολιτική αντιμετώπισης τέτοιων πελατών και μια εκπαίδευση κατάλληλη τόσο για την ανάπτυξη ικανοτήτων λύσεως παρομοίων προβλημάτων, όσο και για τον έλεγχο των δικών τους συναισθημάτων. Επίσης θα πρέπει να αναγνωρίζουν τα χαρακτηριστικά των επερχόμενων δύσκολων καταστάσεων (σε ασυνήθιστες καθυστερήσεις, αναπάντεχη αύξηση της ζήτησης), ώστε να μπορούν να προβλέπουν τις διαθέσεις των πελατών τους και να αποφύγουν τη δημιουργία αρνητικών συναισθημάτων ή να καταπραΰνουν περιπτώσεις ανάρμοστης συμπεριφοράς.

Εκτός της ανάγκης κατάλληλης εκπαίδευσης των υπαλλήλων, μεγάλη σημασία θα πρέπει να δοθεί στην εκπαίδευση των πελατών, ώστε να γνωρίζουν τι θα πρέπει να περιμένουν και, σε ορισμένες περιπτώσεις, ποιοι είναι οι κανόνες της συμπεριφοράς.

Θα πρέπει, δηλαδή, να αντιμετωπίζονται ως υπάλληλοι μερικής απασχόλησης, οι οποίοι πρέπει να μάθουν με ποιο τρόπο μπορούν να συμβάλουν στην αύξηση της δικής τους ικανοποίησης.

Εξάλλου, οι υπάλληλοι στις περισσότερες περιπτώσεις σέβονται τον πελάτη και επιθυμούν να παραδώσουν υπηρεσίες άριστης ποιότητας. Η αδυναμία τους να το πραγματοποιήσουν έγκειται σε αρκετές περιπτώσεις σε ανεπαρκή συστήματα και ανυπαρξία στρατηγικής ανάκαμψης.

Πρέπει να γίνει σαφές ότι οι πελάτες υπηρεσιών διαμαρτύρονται:

- Για να **διορθωθεί μία ανεπιθύμητη κατάσταση** εάν απευθύνονται σ' αυτούς που τη δημιούργησαν ή σ' αυτούς που τους εκπροσωπούν.
- Για **συναισθηματική εκφόρτιση**, όταν απευθύνονται σε ανθρώπους που δεν μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο λειτουργίας των καταστάσεων, οι οποίοι όμως λειτουργούν ως βαλβίδα ασφαλείας.
- Για **επανάκτηση του ελέγχου** σε κάποιο μέτρο. Ο παραπονούμενος έχει την αίσθηση ότι εμμέσως επανακτά τον έλεγχο ανεπιθύμητων καταστάσεων που του προκάλεσαν έντονη δυσαρέσκεια, όταν εκδικείται με την αρνητική δημοσιότητα.
- Για να αισθανθούν **ηθικά δικαιωμένοι**, βρίσκοντας έστω και άσχετους με την αιτία της δυσαρέσκειας συμμάχους.
- Για να δημιουργήσουν εντυπώσεις, πιστεύοντας ότι οι άλλοι θα τους θεωρήσουν έξυπνους ανθρώπους ανώτερου επιπέδου και υψηλών προτύπων.

**Οι πελάτες δε διαμαρτύρονται:**

- Γιατί δε ξέρουν τι πρέπει να κάνουν, όταν αισθάνονται ότι η έκφραση παραπόνων δεν θα είχε κανένα αποτέλεσμα.

- Γιατί δεν είναι σίγουροι ότι η γνώμη τους και τα αισθήματα της στιγμής μπορούν να είναι αντικειμενικά (αποτέλεσμα της αϋλότητας των υπηρεσιών).
- Γιατί μπορεί να θεωρούν ότι σε κάποιο κακό αποτέλεσμα έχουν συνυπευθυνότητα λόγω ανεπαρκούς συμβολής τους με τις κατάλληλες πληροφορίες και οδηγίες που έδωσαν σαν υπάλληλοι(αποτέλεσμα της αδιαιρετότητας των υπηρεσιών).
- Γιατί μπορεί να έχουν ενδοιασμούς, λόγω ντροπής, να εκφράσουν παράπονα εναντίον αυτού που τους εξυπηρετεί σε κάποιον ιεραρχικά ανώτερο, όταν αυτός που τους εξυπηρετεί είναι παρών (αποτέλεσμα της αδιαιρετότητας των υπηρεσιών).
- Γιατί μπορεί να αισθάνονται ότι δεν είναι εξοπλισμένοι με τις κατάλληλες γνώσεις για να αξιολογήσουν τις λεπτομέρειες της ποιότητας των υπηρεσιών που τους προσφέρθηκαν.

Ο βαθμός επιτυχίας στο χειρισμό ενός παραπόνου εξαρτάται από το εάν η απάντηση που δίνει η επιχείρηση στο παράπονο βρίσκεται μέσα στα όρια ανοχής του πελάτη, που ορίζονται ως η διαφορά μεταξύ επιθυμητής και αποδεκτής απάντησης.

Επιθυμητή απάντηση είναι η εντύπωση του πελάτη για τον τρόπο που πρέπει να αντιδράσει η επιχείρηση στο παράπονο του. Αποδεκτή απάντηση είναι το ελάχιστο όριο που θα μπορούσε να θεωρήσει ως αποδεκτή αντίδραση από την επιχείρηση.

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν το ύψος των προσδοκιών και το εύρος της ζώνης ανοχής εξαρτώνται από:

- Την κατανόηση των ρόλων από τον πελάτη για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις της καθεμιάς πλευράς των συναλλασσομένων.
- Τη σχέση του προβλήματος που δημιουργήθηκε με κάποια σχετική οικονομική ζημιά ή με φυσικές ή ψυχολογικές συνέπειες (αίσθημα αυτοεκτίμησης) για τον πελάτη.
- Την αντίληψη για το βαθμό της υπαιτιότητας της επιχείρησης ή του υπαλλήλου που τους εξυπηρετεί.
- Τις ρητές ή τις υπονοούμενες υποσχέσεις για τον τρόπο χειρισμού της δυσαρέσκειας.
- Τις εμπειρίες του πελάτη από το χειρισμό άλλων παραπόνων του στο παρελθόν. Οι θετικές εμπειρίες μειώνουν την ζώνη ανοχής.
- Τις εμπειρίες άλλων πελατών από το χειρισμό των παραπόνων τους.

Ο αριθμός των πελατών στις σύγχρονες οικονομίες είναι εντυπωσιακά μεγάλος.

Σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Βαρόμετρο Ικανοποίησης, τα αποτελέσματα για το χειρισμό των παραπόνων στο χρηματοπιστωτικό τομέα ήταν τα εξής (πίνακας 6):



Πίνακας 6. Ποσοστά πελατών που ικανοποιήθηκαν από τον τρόπο χειρισμού των παραπόνων τους.

Χρηματοπιστωτικό Ίδρυμα	Πεπεισμένοι πελάτες	Ικανοποιημένοι πελάτες	Απογοητευμένοι πελάτες	Μέση τιμή	Ποσοστό πελατών με παράπονα
Τράπεζες και Ταμειυτήρια	35	29	35	3.07	11.0%
Κτηματικά Ταμειυτήρια	23	29	48	3.47	4.5%
Ασφάλειες Αυτοκινήτων	21	26	53	3.57	4.0%
Ασφάλειες Ζωής	16	24	60	3.71	3.3%
Ασφάλειες Υγείας	15	26	58	3.77	4.4%

Πηγή: Meyer -Dornach, (1997), σελ 61-63.

Όταν ο πελάτης βιώσει μια κατάσταση δυσαρέσκειας από την εξυπηρέτηση και διαμαρτυρηθεί, υπάρχουν τρεις περιπτώσεις (Stauss, 2002, σελ 302-208):

**1. Δυσαρέσκεια απόδοσης και δυσαρέσκεια από το χειρισμό των παραπόνων.**

Σ' αυτήν την περίπτωση η συσσωρευμένη δυσαρέσκεια θα διαλύσει κατά πάσα πιθανότητα τη σχέση συνεργασίας.

**2. Δυσαρέσκεια απόδοσης και αδιαφορία για το χειρισμό παραπόνων λόγω**

οριακής εκπλήρωσης των προσδοκιών για τον τρόπο αντιμετώπισης των παραπόνων. Σ' αυτήν την περίπτωση οι προσδοκίες από τον χειρισμό των παραπόνων θα εκπληρωθούν οριακά, επομένως δε θα ξεπερασθεί πλήρως το αίσθημα της δυσαρέσκειας.

**3. Δυσaréσκεια απόδοσης και ικανοποίηση από τον χειρισμό των παραπόνων.**

Σ' αυτή την περίπτωση η αιτία της δυσaréσκειας λόγω απόδοσης θα περιοριστεί ή μπορεί ακόμη και να μετατραπεί σε πλήρη ευaréσκεια.

Ο χειρισμός των παραπόνων αποτελεί μια ευκαιρία όχι μόνο άρσης της δυσaréσκειας για τα αίτια που τα προκάλεσαν, αλλά μπορεί να οδηγήσει και σε **ενθουσιασμό και περαιτέρω δέσμευση του πελάτη** με την εταιρία. Προϋποθέσεις για μια τέτοια εξέλιξη είναι:

1. Να μειωθεί η πιθανότητα επανεμφάνισης παρόμοιων προβλημάτων στο ελάχιστο.
2. Να γίνει μια πλήρης και δομημένη καταγραφή των προβλημάτων ώστε να μπορεί να ακολουθήσει ένας προσδιορισμός προτεραιοτήτων και μια ποιοτική και ποσοτική ανάλυση των προτεινόμενων λύσεων.
3. Να προσδιοριστούν οι τρόποι των επιθυμητών απαντήσεων και λύσεων στα προβλήματα και τα παράπονα των πελατών από τους ίδιους με σχετικές έρευνες. Τα ερωτηματολόγια πρέπει να δίνουν την ευκαιρία να προσδιοριστούν η προσιτότητα των υπαλλήλων, η ποιότητα της αμφίδρομης επικοινωνίας, η ταχύτητα αντίδρασης και η δίκαιη λύση που δόθηκε.
4. Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι έτοιμη να προσφέρει όχι μόνο όσα θα έπρεπε αλλά και περισσότερα απ'όσα υποχρεούται ή θα περίμενε ο μέσος πελάτης, ώστε να επηρεασθεί θετικά η γνώμη του για την αποτελεσματικότητα της. Σε περίπτωση που προσφερθούν λιγότερα, υπάρχει ο κίνδυνος να εξοργιστεί.

5. Είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να καταλάβουν ότι πρέπει οι υποσχέσεις που δίνουν στους πελάτες τους με ρητό ή υπονοούμενο τρόπο είναι πραγματοποιήσιμες, τόσο όσον αφορά την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους, όσο και τις τυχόν αποζημιώσεις από τις ελλείψεις αποδόσεις τους.

Για να διαμορφωθεί μια στρατηγική αποκατάστασης, η εταιρία παροχής υπηρεσιών πρέπει να φροντίσει ώστε (Bateson- Hoffman, 1999):

- Τα παράπονα για την επιχείρηση να εκφράζονται στην επιχείρηση και όχι μόνο στους γνωστούς, συγγενείς και φίλους, με τα γνωστά επακόλουθα για τη φήμη της εταιρείας.

Όταν τα παράπονα εκφράζονται στην επιχείρηση, τότε όχι μόνο μπορεί να κερδηθεί ξανά ένας δυσαρεστημένος πελάτης, ο οποίος θα μπορούσε να γίνει δυσφημιστής της, αλλά μπορούν να προβλεφθούν και οι καταστάσεις που οδηγούν σ' αυτά. Επομένως, η επιχείρηση έχει συμφέρον να ενθαρρύνει τους πελάτες της να εκφράζουν τα παράπονα τους και να διαμορφώσει ένα σύστημα διοχέτευσης και αξιοποίησης των πληροφοριών απ' αυτά, ώστε να επαναπροσδιορισθούν πιθανόν οι ακολουθούμενες διαδικασίες και τα συστήματα και να επανεξετασθούν οι συμπεριφορές που οδηγούν σ' αυτά.

- Να εξετασθούν με μεγάλη προσοχή τα τμήματα επαφής με τον πελάτη που εμφανίζουν μια μεγάλη κινητικότητα του προσωπικού, η οποία μπορεί να οφείλεται στην έλλειψη υποκίνησης και η οποία μπορεί να οδηγήσει σε

παράπονα τους πελάτες, εξαιτίας μια γραφειοκρατικής και αδιάφορης συμπεριφοράς.

- Να ανταποκρίνεται όσο το δυνατόν ταχύτερα στα παράπονα και να φροντίζει για τη διευθέτησή τους, ώστε ο πελάτης να πάρει το ανάλογο μήνυμα για το ενδιαφέρον της επιχείρησης για το πρόβλημα που του δημιουργήθηκε.
- Να εκπαιδεύσει κατάλληλα το προσωπικό, ώστε να ευαισθητοποιηθεί για το θέμα και να αντιληφθεί τη σημασία του, αφού πρώτα έχει διαμορφώσει σαφείς οδηγίες για το χειρισμό τους.
- Να ενδυναμώσει την εξουσία των υπαλλήλων και στελεχών πρώτης γραμμής, ώστε μέσα σε κάποια προδιαγεγραμμένα πλαίσια να είναι σε θέση να προσφέρουν έγκαιρα τις ενδεδειγμένες για κάθε περίπτωση λύσεις.

Σε περίπτωση που η αποτυχία της σωστής εξυπηρέτησης οφείλεται στην επιχείρηση, ο **υπάλληλος που χειρίζεται το πρόβλημα πρέπει:**

- Να αναγνωρίσει και να παραδεχθεί το πρόβλημα. Οι πελάτες θέλουν να ξέρουν ότι τα παράπονα τους ακούγονται και λαμβάνονται σοβαρά υπόψη.
- Να τους κάνει να αισθανθούν μοναδικοί και ότι οι γνώμες τους είναι πολύτιμες και σημαντικές.
- Να ζητήσει συγγνώμη, παρ' όλο που, όπως έχει αποδειχθεί από έρευνες, η συγγνώμη δεν είναι πάντα ο πιο αποτελεσματικός τρόπος αποκατάστασης της δυσαρέσκειας.

- Να εξηγήσει τι συνέβη. Με την παροχή επιπλέον πληροφοριών γύρω από τα γεγονότα που οδήγησαν στην αποτυχία της καλής εξυπηρέτησης ο πελάτης αισθάνεται ότι τον υπολογίζουν.
- Να προσφερθεί ένα αντιστάθμισμα, μία επανόρθωση ή μια αποζημίωση.

**Κακή αντιμετώπιση μιας αποτυχίας** της επιχείρησης που αποδίδεται σε υπαιτιότητά της θα ήταν:

- Να μην αναγνωρίσει ο υπάλληλος τη σοβαρότητα του προβλήματος.
- Να συμπεριφέρεται σαν να μην υπάρχει λάθος.
- Να μην εξηγεί τις αιτίες της δημιουργίας του προβλήματος.
- Να αφήσει τον πελάτη να λύσει το πρόβλημα μόνος του.
- Να υποσχεθεί ότι θα ενεργήσει δεόντως και στη συνέχεια να μη φέρει την υπόθεση σε πέρας.

Σε περίπτωση που η αποτυχία καλής εξυπηρέτησης οφείλεται σε **λάθος του πελάτη**, θα πρέπει ο υπάλληλος:

- Να αναγνωρίσει το πρόβλημα που υπάρχει, να ακούσει προσεκτικά τις αιτιάσεις του πελάτη, δίνοντας του το μήνυμα ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται για την λύση του προβλήματος, ανεξάρτητα ποιος το προκάλεσε.
- Να αναλάβει την ευθύνη της αδυναμίας πρόβλεψης της αποτυχίας από τον πελάτη λόγω ελλιπούς πληροφόρησης.
- Να βοηθήσει στη λύση του προβλήματος, χωρίς να κάνει τον πελάτη να αισθανθεί μειωμένος για τα λάθη του, δίνοντας του την εντύπωση αμφισβήτησης της ευφύιας ή των ικανοτήτων του.

**Κακή αντιμετώπιση** μίας αποτυχίας καλής εξυπηρέτησης που οφείλεται σε λάθη του πελάτη θα ήταν:

- Να αποφύγει ο υπάλληλος την ανάληψη οποιασδήποτε ευθύνης.
- Να ειρωνευτεί τον πελάτη ή να τον κάνει να αισθανθεί άσχημα.
- Να δείξει απρόθυμος να βοηθήσει τον πελάτη στη λύση του προβλήματος.

Μια σοβαρή αιτία δυσαρέσκειας στις τράπεζες είναι η καθυστέρηση της εξυπηρέτησης στα γκισέ. Σύμφωνα με έρευνες των Sarel και Marmorstein(1999), οι καθυστερήσεις στην εξυπηρέτηση των πελατών που είχαν ήδη παρελθούσες εμπειρίες συχνών καθυστερήσεων και θεωρούσαν πιθανόν ότι αυτές θα συμβούν και πάλι, παρ' όλο που θα ήταν φυσικό να τους προκαλεί λιγότερη οργή επειδή θα ήταν κάτι αναμενόμενο, τους προκαλούσε περισσότερη, αποδεικνύοντας ότι αυτή λειτουργεί σωρευτικά. Σχετικά με την επίδραση της συγγνώμης για την καθυστέρηση, στις περιπτώσεις που είχαν συχνές παρόμοιες εμπειρίες καθυστερήσεων και οι υπάλληλοι δεν τους φαινόταν ότι έκαναν κάτι ουσιαστικό για άρση της αιτίας της καθυστέρησης, η συγγνώμη επιδείνωνε την δυσαρέσκεια τους. Ως λύσεις οι συγγραφείς προτείνουν:

- Την καλύτερη πρόβλεψη της υπερβάλλουσας ζήτησης και της αντίστοιχης αναδιάταξης των ανθρωπίνων πόρων μέσα στο κατάστημα.
- Τη σφαιρικότερη εκπαίδευση των υπαλλήλων και την ανακύκλωση τους σε διάφορες θέσεις εργασίας, ώστε να είναι σε θέση να εξυπηρετούν κατά περίπτωση, όπου υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη.

- Την εξασθένιση των αρνητικών αντιδράσεων των πελατών προσφέροντας πιο άνετους και ευχάριστους χώρους αναμονής και εξηγώντας τις αιτίες και την προβλεπόμενη διάρκεια καθυστέρησης.
- Τη διαφοροποιημένη εξυπηρέτηση των πελατών ανάλογα με το μέγεθος τους και το τμήμα της αγοράς στο οποίο ανήκουν (μεγάλοι ή μικροί πελάτες, ιδιώτες ή επιχειρήσεις που εξυπηρετούνται από διαφορετικές ουρές και τηλεφωνικές γραμμές)
- Την ευαισθητοποίηση των υπαλλήλων μέσω της εκπαίδευσης τους για τις επιπτώσεις που έχει η συμπεριφορά τους στα αισθήματα ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας των πελατών.
- Την πληροφόρηση και “εκπαίδευση” των πελατών για τις ακολουθούμενες διαδικασίες και τις αναγκαίες ενέργειες εκ μέρους των υπαλλήλων και συνακόλουθα του απαιτούμενου χρόνου.
- Την έκφραση ειλικρινούς συγγνώμης για την καθυστέρηση, αφού όμως πρώτα ο πελάτης έχει διαπιστώσει ότι ο υπάλληλος έχει κάνει ότι περνάει από το χέρι του για να την αποφύγει.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

### ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

#### 9.1 Η ικανοποίηση των αναγκών και η πώληση

Προκειμένου να εξασφαλίσουμε την προσοχή του πελάτη πρέπει να προκαλέσουμε το ενδιαφέρον του ανακαλύπτοντας και στη συνέχεια καλύπτοντας ανικανοποίητες ανάγκες του. Άρα στην πραγματικότητα δεν πουλάμε αλλά ικανοποιούμε ανάγκες που μάλιστα ποικίλουν, είναι ακόρεστες και διαφορετικές για κάθε πελάτη. Οι ανάγκες αυτές παρουσιάζονται χαρακτηριστικά στην πυραμίδα του Maslow.

Σύμφωνα με την ταξινόμηση αυτή, η κλίμακα αναγκών χωρίζεται ιεραρχικά στις εξής κατηγορίες:

- Φυσιολογικές ανάγκες
- Ανάγκες εξασφάλισης
- Ανάγκες κοινωνικής συμμετοχής
- Ανάγκες εκτίμησης
- Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης

Οι *φυσιολογικές ανάγκες* θεωρούνται οι φυσικές ανάγκες επιβίωσης του ανθρώπου που δημιουργούνται από τη βασική φυσιολογική του ζωή, όπως είναι η τροφή, το νερό, η στέγαση. Οι φυσιολογικές ανάγκες για μια τράπεζα καλύπτονται με καταναλωτική πίστη, στεγαστικά δάνεια, εξόφληση λογαριασμών, κ.α.

Οι *ανάγκες εξασφάλισης* είναι οι ανάγκες που αφορούν την προστασία έναντι φυσικών ή ψυχολογικών κινδύνων και συνήθως αναφέρονται στο μέλλον. Τέτοιες ανάγκες θεωρούνται η ασφάλεια ζωής, η προστασία κατά της ανεργίας και του γήρατος, κτλ.



Για ένα τραπεζικό πελάτη οι ανάγκες αυτές αναφέρονται στις καταθέσεις, στις θυρίδες χαρτοφυλακίου, κ.α.

Οι **ανάγκες κοινωνικής συμμετοχής και δράσης** είναι εκείνες που αφορούν την ανάγκη συμμετοχής του στα κοινωνικά δρώμενα και διαφοροποιούνται ανάλογα με την προσωπικότητα του, τη δομή της κοινωνικής οργάνωσης κ.α. και είναι για παράδειγμα η ανάγκη να ανήκει σε μια ομάδα ή σύλλογο ή η ανάγκη δημιουργίας φιλίας και κοινωνικών σχέσεων. Στην τράπεζα οι κοινωνικές ανάγκες αντιστοιχούν σε υπηρεσίες συναλλάγματος, εμβάσματα, προεγγραφές μετοχών.

Οι **ανάγκες εκτίμησης** αναφέρονται στην ανάγκη του ατόμου να απολαμβάνει την εκτίμηση και την αναγνώριση από το κοινωνικό του περίγυρο. Διακρίνονται:

α) Στην επιθυμία για ισχύ, επιτυχία, εμπιστοσύνη, ανεξαρτησία και ελευθερία

β) Στην επιθυμία για κύρος, φήμη, αναγνώριση, προσοχή, σπουδαιότητα, εκτίμηση

Οι ανάγκες αυτές καλύπτονται μέσω της τράπεζας με τις εγγυητικές επιστολές, τις πιστωτικές κάρτες, το private banking.

Οι **ανάγκες αυτοπραγμάτωσης** συνδέονται με την ανάγκη εσωτερικής και ψυχολογικής ολοκλήρωσης του ατόμου και η ικανοποίησή τους εξαρτάται από την ικανοποίηση των αναγκών των προηγούμενων κατηγοριών.

Η απόφαση του πελάτη για το αν θα προβεί στην αγορά ενός τραπεζικού προϊόντος εξαρτάται από τα κίνητρα και τις επιθυμίες του, τα οποία αποσαφηνίζονται μέσω της ανάλυσης της συμπεριφοράς του. Μέσω της στάθμισης των θετικών και αρνητικών χαρακτηριστικών του προϊόντος, π.χ. ο χρόνος δέσμευσης μιας προθεσμιακής κατάθεσης, στεγαστικό δάνειο σταθερού ή κυμαινόμενου επιτοκίου, θα προβεί στην

απόφαση αγοράς ή μη. Στην απόφαση του αυτή όμως σημαντικό ρόλο παίζει και η συμπεριφορά του πωλητή. Η καλή συμπεριφορά του πωλητή αναπαράγει και την καλή συμπεριφορά του πελάτη καθώς οι ευγενικοί τρόποι, η εγκάρδια χειραψία και το πραγματικό χαμόγελο θα μετατρέψουν την αρχικά αγενή συμπεριφορά του σε ουδέτερη ή έστω απολογητική. Η κακή συμπεριφορά του τραπεζικού πωλητή όχι μόνο θα εντείνει τη δυσαρέσκεια του πελάτη και θα αποτρέψει τη σωστή εξυπηρέτηση του αλλά μοιραία θα οδηγήσει και στη δυσφήμιση της τράπεζας. Σύμφωνα με μετρήσεις η **κακή εξυπηρέτηση του πελάτη γίνεται κατά μέσο όρο γνωστή σε 11 άτομα-πελάτες ήδη υπάρχοντες ή δυνητικούς, οι οποίοι με τη σειρά τους διαχέουν αυτή την πληροφορία ο καθένας σε 4 γνωστούς του.**

Όλοι οι άνθρωποι ανταποκρίνονται θετικά όταν κινούνται σε περιβάλλον που τους κάνει να αισθάνονται ευχάριστα και αντίθετα προβάλλουν αντίσταση ή αποχωρούν σε δυσάρεστες καταστάσεις που τους προκαλούν εκνευρισμό και αμηχανία. Έτσι λοιπόν, σύμφωνα με τις αρχές εξυπηρέτησης πελατών ο πελάτης που νιώθει καλοδεχούμενος, οικειότητα και εκτίμηση από τους υπαλλήλους της τράπεζας τείνει να την προτιμά για τις συναλλαγές του. Κατά τον ίδιο τρόπο θα απορρίψει μια πώληση ή θα απευθυνθεί σε άλλη τράπεζα εάν αισθανθεί ότι κανείς δεν ενδιαφέρεται για τις δυσκολίες του.

***Με άλλα λόγια, η διαδικασία πώλησης και η ικανοποίηση του πελάτη εξαρτώνται κατά μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματική, τεκμηριωμένη, ευγενική και φιλική εξυπηρέτηση των πελατών αλλά και από την ποιότητα της εξυπηρέτησης.***

## 9.2 Ο τρόπος που αγοράζει ο τραπεζικός πελάτης

Στον τραπεζικό τομέα η πώληση είναι ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία. Κάποτε οι πελάτες ερχόντουσαν στα καταστήματα για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Τώρα πλέον τα στελέχη των τραπεζών πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους στον πελάτη και να αναπτύξουν ανθρώπινο δυναμικό που θα απαρτίζεται από άτομα ικανά να προωθήσουν την εικόνα της τράπεζας, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Ένας πελάτης που επισκέπτεται ένα κατάστημα τις περισσότερες φορές γνωρίζει τι θέλει και το ζητάει. Ο τραπεζικός όμως, ο οποίος είναι προσανατολισμένος στον πελάτη τον παροτρύνει σε συζήτηση για να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες του. Αναζητά το προϊόν που ανταποκρίνεται σε αυτές με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και παράλληλα του προτείνει προϊόντα που πιθανόν να τον ενδιαφέρουν.

Στην τράπεζα όλοι εμπλέκονται στη διαδικασία πώλησης. Ο σωστός πωλητής πρέπει να γνωρίζει τις τέσσερις **φάσεις της διαδικασίας αγοράς**:

- **αναγνώριση ανάγκης**

Ο παρατηρητικός ταμίας μπορεί να καταλάβει ποιοι πελάτες χρειάζονται κάποια οικονομική υπηρεσία, είτε επειδή εκφράζουν μια τέτοια ανάγκη είτε επειδή φαίνονται να έχουν κάποια ανάγκη, που όμως δεν την αναφέρουν και να ξεκινήσει μια προσπάθεια πώλησης με ευκολία.

- **διαδικασία ή έρευνα πριν την αγορά**

Ο υπάλληλος του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών που απαντά στο τηλεφώνημα ενός πιθανού πελάτη που ζητά πληροφορίες για επιτόκια μπορεί να επηρεάσει θετικά το διερευνητικό στάδιο της διαδικασίας αγοράς.

- **απόφαση για αγορά**

Ο τραπεζικός υπάλληλος που περιγράφει τα οφέλη του προϊόντος ή της υπηρεσίας από την σκοπιά του πελάτη αυξάνει τις πιθανότητες να αποφασίσει ο πελάτης να αγοράσει.

- **συναισθήματα ή προβληματισμός μετά την αγορά**

Ο υπάλληλος του τμήματος νέων λογαριασμών που αποστέλλει στους νέους πελάτες επιστολή, με την οποία τους καλωσορίζει στην τράπεζα και θυμάται τα ονόματα τους όταν έρχονται στο υποκατάστημα ενισχύει την αίσθηση των πελατών ότι πήραν τη σωστή απόφαση.

Παλιότερα η διαδικασία της πώλησης συνήθιζε να έχει πιο επιθετική μορφή και έπρεπε να πραγματοποιηθεί άσχετα με τις ανάγκες του πελάτη. Σήμερα πλέον οι *τραπεζικοί πωλητές δεν πουλάνε απλά και μόνο τραπεζικά προϊόντα αλλά τις ωφέλειες τους βασιζόμενοι στις ανάγκες του πελάτη*. Η πώληση μιας χρυσής πιστωτικής κάρτας δεν είναι η πώληση ενός πλαστικού δελτίου αλλά της ικανοποίησης που προσφέρει, του κύρους. Ως εκ τούτου, μας ενδιαφέρει η ψυχολογία του πελάτη και ο λόγος για τον οποίο προβαίνει σε αγορά. Ο πωλητής πρέπει να παίζει το ρόλο του συνεργάτη, να εντοπίζει το αμοιβαίο συμφέρον που πηγάζει από την επαγγελματική σχέση που προκύπτει και να το αξιοποιεί δημιουργώντας δεσμούς αμοιβαίου συμφέροντος. Σκοπός δεν είναι μόνο η πώληση αλλά η διατήρηση μακροχρόνιων πελατειακών σχέσεων, η δημιουργία σταθερού ενδιαφέροντος από τη μεριά του πελάτη με την ικανοποίηση του και μετά την πώληση.

Η προσπάθεια που καταβάλλει ο πελάτης στην έρευνα αγοράς του εξαρτάται από το κόστος, την αντοχή και την πολυπλοκότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που αναζητά. Ο πελάτης πιθανόν να ψάχνει μέσω διαφημίσεων στην εφημερίδα ή μπορεί να κοιτάξει μια οικονομική εφημερίδα για να συγκρίνει για παράδειγμα τα επιτόκια προθεσμιακών καταθέσεων. Οι πελάτες που προτιμούν τα συναλλάσσονται με μια συγκεκριμένη τράπεζα, μπορεί να έρθουν σε επαφή με την τράπεζα τους προκειμένου να πάρουν τις απαραίτητες πληροφορίες. Ο τρόπος ενέργειας πριν την αγορά μπορεί να περιλαμβάνει επικοινωνία με άλλους πελάτες, ανάγνωση ενημερωτικών φυλλαδίων, κλείσιμο μιας συνάντησης με το υποκατάστημα. Αφού ο πελάτης μάθει όλα τα απαιτούμενα, μπαίνει στη διαδικασία να σταθμίσει τα υπέρ και τα κατά κάθε εναλλακτικής επιλογής, π.χ. το χρόνο δέσμευσης της προθεσμιακής. Η τελική επιλογή του κρίνεται από μια σειρά παραγόντων όπως η πολυπλοκότητα του προϊόντος και τα χρήματα που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν.

Μετά την αγορά ακολουθεί και μια περίοδος αξιολόγησης κατά την οποία ο πελάτης χρειάζεται καθυσχασμό και επιβεβαίωση ότι έχει πάρει την καλύτερη απόφαση. Άρα ο πωλητής πρέπει να θυμάται ότι ο πελάτης χρειάζεται συνεχή υποστήριξη μετά την αγορά και τα συναισθήματα του επηρεάζονται από κάθε του συναλλαγή, επαφή και εμπειρία που έχει με την τράπεζα.

Ένας σημαντικός παράγοντας που επιδρά στην διαδικασία της αγοράς είναι η **ικανοποίηση του “εγώ” του πελάτη**. Ως “εγώ” λογίζεται η αντίληψη που έχει το άτομο για τον εαυτό του ή την αυτοεκτίμηση του. Κάποια προϊόντα όπως οι χρυσές πιστωτικές κάρτες χρησιμοποιούνται λόγω του status που αντιπροσωπεύουν.

Επομένως, ο πωλητής πρέπει να έχει υπόψη του την ανάγκη αυτή του πελάτη του και να τον κάνει να αισθάνεται σημαντικός. Τα τμήματα private banking απευθύνονται στο “εγώ” πελατών υψηλού κοινωνικού επιπέδου.

### 9.3 Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης

Διαπραγμάτευση είναι η συζήτηση μεταξύ δύο ή περισσότερων συμβαλλομένων για την επίτευξη μιας συμφωνίας. Η σωστή διαπραγμάτευση θα πρέπει να εξασφαλίζει κέρδος και για τα δύο μέρη. Παρόλο που η περίπτωση να κερδίσει ο ένας από τους δύο φαίνεται εξίσου ελκυστική για τον κερδισμένο, δεν προσφέρει διαχρονική ικανοποίηση επειδή κάθε χαμένος στο τέλος εκδικείται. Ειδικά στην περίπτωση της αγοραπωλησίας ο χαμένος πελάτης δεν ξαναγοράζει. Η σωστή λοιπόν διαπραγμάτευση απαιτεί:

- Να ικανοποιούνται και οι δύο πλευρές
- Να μην αδικείται κανείς
- Να δίνεται έμφαση σε ελαστικές προσεγγίσεις
- Να δημιουργούνται δεσμοί μακροχρόνιου και αμοιβαίου συμφέροντος

Ο καλός διαπραγματευτής θα πρέπει να είναι υπομονετικός, επίμονος, ήρεμος, με αυτοπεποίθηση και η συμπεριφορά του να είναι καλή ώστε να αναπαράγει και την καλή συμπεριφορά του πελάτη.

Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης περιλαμβάνει πέντε βασικά βήματα: την προετοιμασία, τη συζήτηση, τις προτάσεις, το παζάρεμα και την ανακεφαλαίωση.

Αναλυτικότερα:

**Προετοιμασία:** Το βήμα αυτό αποτελεί το πιο σημαντικό της όλης διαδικασίας επειδή κατά την προετοιμασία προσδιορίζονται οι αντικειμενικοί στόχοι και αποφασίζεται ποιοι είναι πάγιοι, ποιοι μεταβλητοί και τα όρια μεταβολής τους. Στη συνέχεια, γίνεται αναλογισμός των πιθανών περιπτώσεων έκβασης της διαπραγμάτευσης σύμφωνα με τους μακροπρόθεσμους στόχους. Ακολουθεί ο σχεδιασμός της προσέγγισης καθώς και τα ζητήματα που θέλουμε να θίξουμε ξεκινώντας από τα λιγότερο επίμαχα ώστε η συζήτηση να αρχίσει πιο φιλικά. Γίνεται προσπάθεια να προσδιοριστούν οι αντικειμενικοί στόχοι του πελάτη και επισημαίνονται οι κοινοί στόχοι και ταυτογνωμίες. Προβλέπεται η πιθανή αντίδραση του πελάτη σε κάθε πιθανό ζήτημα και προετοιμάζονται οι απαντήσεις.

**Συζήτηση:** Στο στάδιο της συζήτησης γίνεται έκθεση των απόψεων των μερών και εμφανίζονται οι αρχικές τους θέσεις που δεν είναι άλλες από τους επιθυμητούς στόχους, αλλά όχι κατ' ανάγκη εκείνες που θα βοηθήσουν στην επίτευξη της συμφωνίας. Στη διάρκεια της συζήτησης πρέπει να δημιουργηθεί ευνοϊκό κλίμα εμπιστοσύνης χρησιμοποιώντας τη γλώσσα του σώματος. Γίνεται ιδιαίτερη προσπάθεια να δημιουργηθεί ήρεμη ατμόσφαιρα με ανοιχτή συμπεριφορά και ήρεμη ομιλητικότητα. Επιβεβαιώνονται οι ευρύτεροι στόχοι και τα θετικά αισθήματα και των δύο πλευρών. Γίνεται προσπάθεια να αντιληφθούμε αν υπάρχουν ή υποκρύπτονται εκπλήξεις και πώς αυτές μπορούν να επηρεάσουν την έκβαση της συζήτησης, όπως την έχουμε προετοιμάσει.

**Προτάσεις:** Αφού εκτιμήσουμε την αρχική θέση του πελάτη ακολουθούν οι προτάσεις, οι οποίες περιλαμβάνουν ανιχνευτικές προσφορές, ώστε να εκτιμήσουμε

την αντίδραση του. Μικρές, διστακτικές υποχωρήσεις του πωλητή μπορεί να γίνουν η αφορμή για την επίδειξη της απαραίτητης καλής θέλησης με στόχο την άμβλυση πιθανών διαφορών. Στο βήμα αυτό η ικανότητα του διαπραγματευτή-πωλητή είναι σημαντική καθώς πρέπει να ελίσσεται, να είναι εφευρετικός, να προάγει τη συζήτηση με προτάσεις που απωθούν τα αδιέξοδα και δημιουργούν θετικές προοπτικές και συνεργατικό περιβάλλον.

**Παζάρεμα:** Το παζάρεμα είναι το κυριότερο μέρος της διαπραγμάτευσης κατά το οποίο δε πρέπει ο πωλητής να θυσιάζει τα επιχειρήματα του χωρίς αντάλλαγμα. Αν και υποστηρίζεται το θετικό και φιλικό κλίμα στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης καλό είναι να αποφεύγονται οι γενναίες κινήσεις καλής θέλησης, οι οποίες αποδυναμώνουν τη διαπραγματευτική θέση του πωλητή, επειδή κατά κανόνα εκλαμβάνονται σαν αδυναμία. Αντίθετα, φροντίζουμε να κάνουμε μικρές θυσίες, πάντα με αντίστοιχα ανταλλάγματα. Μια μικρή θυσία μπορεί να εκληφθεί σαν μεγάλη υποχώρηση από τον άλλο, που θα οδηγήσει αντιστοίχως σε μεγάλα οφέλη για την τράπεζα, ώστε να επιτευχθεί η κοινής αποδοχής συμφωνία.

**Ανακεφαλαίωση:** Μετά το κλείσιμο της συμφωνίας είναι απαραίτητο να γίνεται μια επιβεβαίωση με τη μορφή της ανακεφαλαίωσης, δηλαδή να αναφέρουμε συνοπτικά και με λογική ακολουθία τη σειρά των κύριων σημείων που έγιναν αποδεκτά και από τα δύο μέρη. Το στάδιο αυτό εξασφαλίζει και τους δύο διαπραγματευτές έναντι παρεξηγήσεων λόγω εσφαλμένης επικοινωνίας ή εντύπωσης.



#### 9.4 Ο τραπεζικός πωλητής

Ένας σωστός πωλητής οφείλει να γνωρίζει καταρχάς πολύ καλά το αντικείμενο της εργασίας του. Επίσης, θα πρέπει να εξασφαλίσει για τους πελάτες του ένα ευχάριστο χώρο υποδοχής και συζήτησης για την οποία θα είναι πλήρως προετοιμασμένος με μια σειρά στοιχείων και πληροφοριών. Αυτά είναι:

- Το ιστορικό του πελάτη και οι δραστηριότητες του
- Η διεύθυνση και τα στοιχεία της επιχείρησης του
- Η συνολική αποδοτικότητα της συνεργασίας του πελάτη με την τράπεζα
- Το ύψος του κύκλου εργασιών του πελάτη
- Η κίνηση του λογαριασμού του πελάτη

Η προετοιμασία του πωλητή πρέπει να περιλαμβάνει α) φροντίδα για την εμφάνιση του, β) φροντίδα για το ενημερωτικό ή διαφημιστικό υλικό που θα χρησιμοποιηθεί και γ) η ψυχολογική του προετοιμασία, που σημαίνει να έχει αυτοπεποίθηση, να μην φοβάται τον πελάτη και να έχει πίστη στο προϊόν.

Η πρώτη εντύπωση είναι πάντα σημαντική, γι' αυτό μια σωστή χειραψία κατά την άφιξη και την αποχώρηση είναι πολύ σημαντική, καθώς και η φιλικότητα μας σε όλη τη διάρκεια της συνάντησης αλλά και η ευγενική συμπεριφορά προς τον πελάτη και τους άμεσους συνεργάτες του. Φυσικά, η ακρίβεια και η συνέπεια της συνάντησης είναι εξίσου σημαντικά καθώς και η παραμικρή καθυστέρηση μπορεί να χαλάσει το κλίμα συνεργασίας και να δημιουργήσει άσχημη εικόνα για την τράπεζα. Πολύτιμες πληροφορίες για τον πελάτη μπορούν να αντληθούν από την παρατήρηση του χώρου εργασίας του πελάτη ή αν εκείνος έρχεται στην τράπεζα από την εμφάνιση του.

Ο ρόλος του πωλητή τραπεζικών υπηρεσιών σήμερα δε είναι να δέχεται αιτήματα- παραγγελίες από τον πελάτη του, αλλά να ανακαλύπτει τις ανάγκες του, ώστε να επιβάλλει το σχετικό αίτημα για συνεργασία. Στην προσωπική πώληση, στόχος του πωλητή είναι να ενημερώσει τον πελάτη, να τον βοηθήσει να λύσει τυχόν απορίες του και να τον υποκινήσει να συνεργαστεί με το κατάστημα της τράπεζας. Οι άνθρωποι δεν αγοράζουν το προϊόν ή την υπηρεσία αλλά λύσεις στα προβλήματα τους. Ο πωλητής, λοιπόν, πρέπει να λαμβάνει υπόψη του την ψυχολογία του πελάτη του και να υπερβεί τις προσωπικές του επιλογές. Ο σωστός επαγγελματίας πωλητής, προκειμένου να αποκτήσει την εμπιστοσύνη του πελάτη οφείλει να παίζει το ρόλο του συμβούλου- βοηθού- συνεργάτη. Σαν σύμβουλος του πελάτη πρέπει να αντιμετωπίζει τις αμφιβολίες του και να τον βοηθά να τις εξαλείψει με σωστή πληροφόρηση. Άρα ο σωστός τραπεζικός πωλητής θα πρέπει όχι μόνο να έχει τη διάθεση να παρέχει τις απαιτούμενες συμβουλές αλλά και να έχει αποκτήσει τις γνώσεις εκείνες που θα τον διασφαλίσουν στα μάτια του πελάτη.

### 9.5 Τα κυριότερα λάθη ενός πωλητή

**Θεωρεί και λέει ότι γνωρίζει περισσότερα απ'ό,τι οι ίδιοι οι πελάτες.** Σαφώς και ο πωλητής έχει την πεποίθηση ότι, από τη στιγμή που είναι εξειδικευμένος και γνωρίζει καλά το αντικείμενο της δουλειάς του, διαθέτει αρκετές γνώσεις, όμως το μόνο που μπορεί να πετύχει με τα ανωτέρω, είναι να μειώσει τους πελάτες του. Ποτέ βέβαια δεν θα ήθελε κανείς να κάνει κάτι τέτοιο συνειδητά, όμως χωρίς να το συνειδητοποιεί, μπορεί οι πελάτες να αισθανθούν κάπως άβολα με τη συμπεριφορά αυτή. Το αποτέλεσμα θα είναι κάποιοι από αυτούς να απομακρυνθούν και να

αναζητήσουν αλλού αυτό που τους προσφέρεται. Από την άλλη μεριά, κίνδυνος υπάρχει επίσης και στην περίπτωση που ένας πωλητής ισχυρίζεται ότι οι πελάτες του γνωρίζουν περισσότερα από εκείνον. Δεν πρέπει όμως να ξεχνάει κανείς τη διαφορετική τους ψυχολογία και το γεγονός ότι εκείνοι μπορούν να συγκαλύπτουν τις αδυναμίες και τις ελλείψεις τους με ένα στυλ που ξεγελά. Γι' αυτό δε θα πρέπει να υπερεκτιμώνται.

Άλλο σημαντικό λάθος που μπορεί να συμβεί στον πωλητή είναι **να πιστεύει ότι οι πελάτες βασίζονται και εξαρτώνται από αυτόν σε υπερβολικό βαθμό**, να έχει δηλαδή την πεποίθηση ότι τους είναι απαραίτητος. Από τη στιγμή βέβαια που τους προσφέρονται ποιοτικές υπηρεσίες, είναι λογικό να είναι πιστοί πελάτες. Δεν πρέπει όμως να ξεχνάμε τη γνωστή ρήση «ουδέν μονιμότερο του προσωρινού». Ο ανταγωνισμός πάντα караδοκεί και μπορεί να βλάψει, ακόμη και με πελάτες που θεωρούνται σε μεγάλο βαθμό σίγουροι. Ακόμη και η αντίθετη αντίληψη όμως εγκυμονεί κινδύνους: να πιστεύει δηλαδή ότι οι πελάτες εκείνοι που δεν προβαίνουν σε σημαντικές και αξιόλογες αγορές, δεν είναι και τόσο σημαντικοί για εκείνον. Σε τέτοια περίπτωση παύει να τους δίνει τη δέουσα προσοχή και να τους ταξινομεί βάσει των αγορών που κάνουν. Όλοι οι πελάτες καταλαβαίνουν αν και πόσο σημαντικοί θεωρούνται, και αυτό επηρεάζει σαφώς τη σχέση τους με τον πωλητή τους. Το γεγονός ότι οι πελάτες αγοράζουν από μια συγκεκριμένη τράπεζα κάποια προϊόντα, δεν σημαίνει ότι εμπιστεύονται και απόλυτα τους ανθρώπους της. Αν η πεποίθηση αυτή γίνει βίωμα στον πωλητή που έρχεται σε επαφή μαζί τους, υπάρχει σοβαρός κίνδυνος να σταματήσει να κοπιάζει για να εξασφαλίσει την εμπιστοσύνη

τους, αφού την θεωρεί δεδομένη. Το αποτέλεσμα είναι ότι η σχέση με τον πελάτη παραμένει στάσιμη και δεν αναπτύσσεται.

### 9.6 Cross Selling

Διασταυρούμενη πώληση ονομάζεται η ειδική εκείνη τεχνική με την οποία προσφέρεται ένα προϊόν ή υπηρεσία επιπρόσθετα σε εκείνα που αναζητά ή ήδη χρησιμοποιεί ο πελάτης. Είναι μια αρκετά παραγωγική διαδικασία γιατί ενώ ο πελάτης λαμβάνει βοήθεια για να αγοράσει σχετικά ή επιπρόσθετα προϊόντα και υπηρεσίες παράλληλα επιτυγχάνεται διεύρυνση της οικονομικής του σχέσης με την τράπεζα, αυξάνοντας τα πιθανά της κέρδη και ενισχύοντας την αφοσίωση του πελάτη. Για να αρχίσει η διαδικασία της διασταυρούμενης πώλησης (cross selling) θα πρέπει ο πωλητής να ανιχνεύσει τις ανάγκες του πελάτη του. Αυτό θα πρέπει να γίνει γιατί συνήθως:

- Οι πελάτες αγνοούν τις ανάγκες τους
- Μπορεί να μη γνωρίζουν τις περισσότερες από τις υπηρεσίες που διατίθενται στην τράπεζα
- Βρίσκονται συχνά σε σύγχυση, λόγω της πληθώρας των τραπεζικών υπηρεσιών που διατίθενται και δυσκολεύονται να αντιληφθούν τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ τους
- Πολλοί άνθρωποι αδυνατούν να χειριστούν τα οικονομικά τους

Οι πελάτες συχνά δε ζητούν από την αρχή επιπρόσθετα προϊόντα γιατί δεν τα γνωρίζουν ή έχουν παραπληροφορηθεί για αυτά και επιπλέον οι τραπεζικοί πελάτες είναι ιδιαίτερα αδρανείς. Δεν αποφασίζουν να αλλάξουν τράπεζα ή να ανοίξουν νέους

λογαριασμούς, ακόμα και όταν είναι δυσαρεστημένοι από την εξυπηρέτηση που απολαμβάνουν ή αντιλαμβάνονται ότι κάτι μπορεί να τους ωφελήσει. Γι' αυτό και θα πρέπει να διευκολυνθούν στην απόφαση τους να προτιμήσουν την νέα τράπεζα και τις υπηρεσίες της. Για να γίνει βέβαια αυτό ο πωλητής πρέπει να είναι άριστος γνώστης των συμπληρωματικών προϊόντων της τράπεζας. Το προϊόν το οποίο αποφασίζει τώρα ο πελάτης να αγοράσει δίνει ενδείξεις σχετικά με τα προϊόντα που θα μπορούσαν να του φανούν χρήσιμα. Για παράδειγμα η δημιουργία μιας προθεσμιακής κατάθεσης μπορεί να είναι το έναυσμα για να ανοίξει ή να μεταφέρει από άλλη τράπεζα τους καταθετικούς ή όψεως λογαριασμούς του. Ακόμα ένας πελάτης που ανοίγει λογαριασμό όψεως είναι πιθανόν να ενδιαφέρεται για τις υπηρεσίες προστασίας υπερανάλληξης ή κάποιος που ανοίγει ένα λογαριασμό υψηλού επιτοκίου είναι υποψήφιος πελάτης για μια προθεσμιακή κατάθεση ή ακόμα για θυρίδα.

Κατά τη συνομιλία με τους πελάτες πρέπει να γίνονται διερευνητικές ερωτήσεις ώστε να εκμαιεύονται περισσότερες πληροφορίες για την κατάσταση τους για να εξυπηρετηθούν καλύτερα. Οι πελάτες είναι γενικά αρκετά πρόθυμοι να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικά με την απασχόληση τους, εάν έχουν παιδιά, πόσο κοντά βρίσκονται στη συνταξιοδότηση, εάν χρησιμοποιούν πίστωση, για πόσο διάστημα μπορούν να δεσμεύσουν τα χρήματά τους και αν έχουν ιδιόκτητη κατοικία.

Πολύ συχνά όταν ο πελάτης έρχεται στην τράπεζα ή τηλεφωνεί για να αγοράσει ή να ζητήσει πληροφορίες για ένα προϊόν παραπέμπεται σε άλλο υπάλληλο. Αυτό ενοχλεί ιδιαίτερα τους πελάτες και αποτελεί ένα κλασικό παράδειγμα κακής εξυπηρέτησης. Το να γίνονται παραπομπές είναι βέβαια απαραίτητο για την περάτωση της

διαδικασίας πώλησης αλλά πρέπει να γίνονται με επιδεξιότητα. Ο πελάτης δεν πρέπει να ενθαρρύνεται να αναζητεί μόνος του τον κατάλληλο υπάλληλο αλλά για παράδειγμα, στην περίπτωση της τηλεφωνικής επικοινωνίας, πρέπει εκείνος που θα απαντήσει να αναζητήσει το κατάλληλο πρόσωπο με το οποίο θα τον συνδέσει και στο οποίο θα έχει ήδη εκθέσει τα δεδομένα του πελάτη. Η συχνότητα των παραπομπών εξαρτάται από τη δομή της τράπεζας και το βαθμό εξειδίκευσης του προσωπικού.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

### Η ΕΡΕΥΝΑ

#### 10.1 Μεθοδολογία

Κύριος *σκοπός* αυτής της έρευνας είναι να προσδιοριστούν οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση του πελάτη και στην απόφαση του να προβεί σε αγορά κάποιου τραπεζικού προϊόντος από αυτά που θα του προταθούν μετά τη διαδικασία της εξυπηρέτησης.

Για το σκοπό αυτό δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο που εμπεριέχει ανιχνευτικές ερωτήσεις υπό το ύφος του Servqual. Το *Servqual* είναι το πιο γνωστό εργαλείο μέτρησης ικανοποίησης πελατών στον τομέα των υπηρεσιών το οποίο προτάθηκε από τους Parasuraman et al. Το 1988. Αποτελείται από πέντε διαστάσεις ποιότητας:

- υλικά στοιχεία (tangibles): εμφάνιση εγκαταστάσεων, εξοπλισμού, εξοπλισμού και επικοινωνιακού υλικού
- αξιοπιστία (reliability): η ικανότητα να πραγματοποιεί ο οργανισμός την υπηρεσία που υποσχέθηκε με συνέπεια και ακρίβεια
- ανταπόκριση (responsiveness): η θέληση για άμεση εξυπηρέτηση και παροχή βοήθειας
- αίσθημα εμπιστοσύνης (assurance): οι γνώσεις και οι ικανότητες του προσωπικού να εμπνέει αίσθημα εμπιστοσύνης στους πελάτες
- βαθμός προσέγγισης του πελάτη (empathy): εξατομικευμένη προσοχή και φροντίδα προς τον πελάτη

Η **μέθοδος** του ερωτηματολογίου, είναι η περισσότερο χρησιμοποιούμενη μέθοδος συλλογής πρωτογενών στοιχείων. Χρησιμοποιείται για όλα τα προβλήματα μάρκετινγκ, έχει γρήγορα αποτελέσματα, χαμηλό κόστος και δεν απαιτεί μεγάλη εμπειρία. Στα αρνητικά της συγκεκριμένης μεθόδου μπορούμε να σημειώσουμε την άρνηση μερικής ή ολικής απάντησης και την αδυναμία ακριβής απάντησης. Η μέθοδος του ερωτηματολογίου που ακολουθήσαμε επιλέχθηκε να γίνει με δύο τρόπους, πρώτον μέσω e-mail και δεύτερον δια ζώσης.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το Σεπτέμβριο του 2007 και χρησιμοποιήθηκε ένα τυχαίο δείγμα 61 ατόμων. Το **δείγμα** αποτελείται από άτομα τα οποία πραγματοποιούν συναλλαγές σε τραπεζικά υποκαταστήματα ή ακόμα και στο διαδίκτυο. Το ερωτηματολόγιο της συγκεκριμένης έρευνας έχει δημιουργηθεί σύμφωνα με ερωτήσεις οι οποίες αποσκοπούν στο να διερευνήσουν κατά πόσον το προσωπικό, τα προϊόντα, η εξυπηρέτηση και η πρόσβαση συμβάλλουν στην ικανοποίηση του πελάτη στα πλαίσια των παρακάτω διαστάσεων ποιότητας:

- Εμπράγματα στοιχεία
- Αξιοπιστία
- Ανταπόκριση
- Ικανότητες
- Ευγένεια
- Πιστότητα
- Πρόσβαση
- Κατανόηση



Επίσης, ένα μέρος του ερωτηματολογίου αναφέρεται στον τομέα των πωλήσεων σε συνδυασμό με την εξυπηρέτηση. Δύο ερωτήσεις αναφέρονται στο αν παρουσιάστηκαν προβλήματα στη διάρκεια των συναλλαγών με την τράπεζα κι αν εκφράστηκαν παράπονα σχετικά με αυτά. Ακόμα, ρωτάται ο χρόνος αναμονής στην ουρά ενώ το τελευταίο μέρος αναφέρεται στην συνολική ικανοποίηση των πελατών, προσδίδοντας έμφαση στην εκπλήρωση των προσδοκιών τους, στο βαθμό που έκριναν ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ήταν άριστη και στις μελλοντικές τους προθέσεις.

Οι ερωτήσεις αξιολογήθηκαν σε κλίμακα του 5 ξεκινώντας από 1(διαφωνώ απόλυτα) έως 5(συμφωνώ απόλυτα).

## 10.2 Περιορισμοί έρευνας

Όπως κάθε έρευνα, έτσι και αυτή υπόκειται σε περιορισμούς που μας εμποδίζουν να φτάσουμε στο άριστο αποτέλεσμα. Ο πρώτος περιορισμός είναι η αδυναμία να πούμε ότι οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν είναι οι κατάλληλες για την εξαγωγή των συμπερασμάτων και οι απόλυτα κατανοητές από όλους τους ερωτώμενους.

Το δείγμα μπορεί να μην θεωρείται απόλυτα αντιπροσωπευτικό λόγω του μικρού μεγέθους του και του ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων ανήκει σε ηλικίες μεταξύ 25 και 35, όμως μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εξαχθούν βασικά συμπεράσματα.

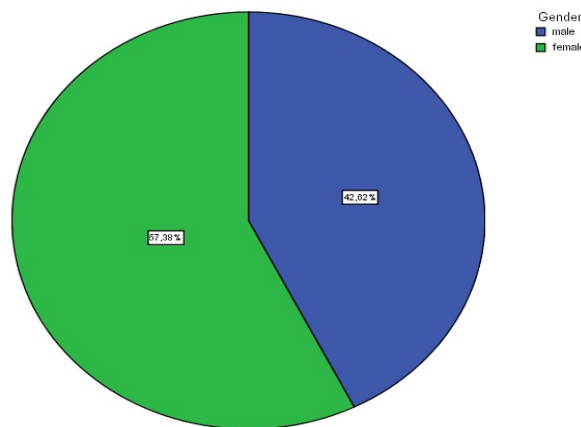
Η μέθοδος δειγματοληψίας που αποφασίστηκε είναι η δειγματοληψία « χιονοστιβάδας». Ένα δείγμα χιονοστιβάδας είναι δείγμα μη πιθανότητας (δεν μπορεί να υπολογισθεί η πιθανότητα κάθε μέλους του πληθυσμού να συμπεριληφθεί στο δείγμα) και ανήκει στα υποκειμενικά δείγματα. Η επιλογή του δείγματος γίνεται με βάση την κρίση του ερευνητή ή κάποιου ειδικού ότι τα συγκεκριμένα μέλη του πληθυσμού, θα

ανταποκρίνονται περισσότερο στις ανάγκες της έρευνας. Με αυτή τη μέθοδο δεν μπορεί να υπολογισθεί το μέγεθος του στατιστικού σφάλματος και δεν μπορεί να υπολογισθεί ο βαθμός ακρίβειας των αποτελεσμάτων.

### 10.3 Αποτελέσματα ανάλυσης

#### A. Δημογραφικά

Από το σύνολο του δείγματος το 57,4% ήταν γυναίκες και το 42,6% άντρες.



Σχήμα... Κατανομή δείγματος ανά φύλο

Το 21,3% είναι παντρεμένοι ενώ το 78,7% είναι άγαμοι. Επίσης, το 16,4% είναι ηλικίας μεταξύ 18-24, το 72,1% μεταξύ 25-35, το 8,2% μεταξύ 35-44, 1,6% μεταξύ 45-54 και 1,6% από 55 ετών και πάνω. Ακόμα, το 8,2% είναι απόφοιτοι λυκείου, το 47,5% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 4,9% απόφοιτοι ΤΕΕ/ΙΕΚ και το 39,9% κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου.

**Η κατηγοριοποίηση κατά φύλο και ηλικία είναι:**

1. 40% άντρες και 60% γυναίκες για ηλικίες μεταξύ 18-24
2. 47,7% άντρες και 52,3% γυναίκες για ηλικίες μεταξύ 25-35
3. 20% άντρες και 80% γυναίκες για ηλικίες μεταξύ 36-44

4. 100% γυναίκες για ηλικίες μεταξύ 45-54 και 55 και πάνω

(Οι αντίστοιχοι πίνακες παρατίθενται στο παράρτημα)

Στη συνέχεια παρατίθενται τα αποτελέσματα όπως προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση, για κάθε ένα παράγοντα ικανοποίησης σε συνδυασμό με τις διαστάσεις ποιότητας.

## **B. Προσωπικό**

1. *“Το προσωπικό έχει τις γνώσεις και τις ικανότητες να με εξυπηρετήσει”*

Το 4,9% διαφωνεί, το 27,9% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 67,2% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα (πίνακας 7). Άρα, η πλειοψηφία (67,2%) έχει θετική απάντηση να δώσει.

2. *“Οι εργαζόμενοι είναι πάντα ευγενικοί, ευδιάθετοι και πρόθυμοι να με εξυπηρετήσουν”*

Το 21,3% διαφωνεί, το 36,1% είναι ουδέτερο, το 42,6% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα.(πίνακας 8).

3. *“Το προσωπικό σας εμπνέει εμπιστοσύνη”*

Το 13,1% διαφωνεί, το 45,9% είναι ουδέτερο, το 40,9% συμφωνεί ή συμφωνεί απολύτως. (πίνακας 9)

4. *“Το προσωπικό κατανοεί και ικανοποιεί τις ανάγκες σας και σας ενημερώνει με αξιοπιστία και σοβαρότητα”*

Το 19,6% διαφωνεί απόλυτα ή διαφωνεί, το 42,6% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 37,7% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα. (πίνακας 10)

5. *“Συνολικά, είστε ικανοποιημένος-η από την εξυπηρέτηση του προσωπικού”*

Το 22,9% διαφωνεί απόλυτα ή διαφωνεί, το 37,7% είναι ουδέτερο, το 39,3% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα. (πίνακας 11)

### **Γ. Προϊόντα**

1. *“Η ποικιλία των προϊόντων της τράπεζας είναι πολύ ικανοποιητική”*

Το 8,2% δηλώνει να διαφωνεί απόλυτα ή να διαφωνεί, το 31,1% είναι ουδέτερο, το 60,7% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα. (πίνακας 12)

2. *“Οι αποδόσεις των προσφερόμενων προϊόντων/υπηρεσιών είναι απόλυτα συμφέρουσες”*

Το 77% διαφωνεί απόλυτα ή διαφωνεί, το 13,1% είναι ουδέτερο και το 9,8% συμφωνεί. Η συντριπτική πλειοψηφία δηλώνει διαφωνία με την πρόταση καθώς θεωρεί ότι τα επιτόκια π.χ. καταθέσεων είναι ασύμφορα. (πίνακας 13)

3. *“Θεωρείται τις εξειδικευμένες υπηρεσίες απόλυτα ικανοποιητικές”*

Το 29,5% διαφωνεί απόλυτα, το 44,3% είναι ουδέτερο, το 26,2% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα. Εδώ, οι θετικές και οι αρνητικές απαντήσεις είναι πολύ κοντά καθώς εκτός από το ποσοστό που δηλώνει ουδέτερο, το υπόλοιπο δείγμα είναι κατά το ίδιο σχεδόν ποσοστό θετικό αλλά και αρνητικό όσον αφορά τις αποδόσεις π.χ.

αμοιβαίων κεφαλαίων, χρηματιστηριακών υπηρεσιών, τραπεζοασφαλιστικών. (πίνακας 14)

4. “Συνολικά, είστε απόλυτα ικανοποιημένος από το σύνολο των προϊόντων/υπηρεσιών της τράπεζας”

Το 36% διαφωνεί απόλυτα ή διαφωνεί, το 32,8% είναι ουδέτερο και το 31,1% συμφωνεί. (πίνακας 15)

#### **Δ. Εξυπηρέτηση**

1. “ Το περιβάλλον της τράπεζας είναι ευχάριστο”

Το 8,2% διαφωνεί απόλυτα ή διαφωνεί, το 31,3% είναι ουδέτερο, το 60,6% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα. Η πλειοψηφία θεωρεί το περιβάλλον της τράπεζας ευχάριστο. Η ερώτηση αυτή αντιπροσωπεύει τα εμπράγματα στοιχεία ως διάσταση ποιότητας. (πίνακας 16)

2. “Η τράπεζα μου παρέχει τις υπηρεσίες που θέλω στο χρονικό διάστημα που μου υποσχέθηκε”

Το 32,7% διαφωνεί απόλυτα ή διαφωνεί, το 26,2% είναι ουδέτερο, το 41% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα. Η ερώτηση αυτή υποδηλώνει την ανταποκρισιμότητα της τράπεζας και φαίνεται ότι δεν είναι απόλυτα ξεκάθαρη η θέση του δείγματος αλλά υπάρχει μια μεγαλύτερη κατά μικρό ποσοστό τάση προς συμφωνία. (πίνακας 17)

3. “Η τράπεζα μου παρέχει τις υπηρεσίες που ζητώ χωρίς να χρειάζεται να τις ζητήσω δεύτερη φορά”

Το 32,8% διαφωνεί απόλυτα ή διαφωνεί, το 29,5% δηλώνει ουδέτερο, το 37,7% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα. Το δείγμα και σε αυτήν την ερώτηση που υποδηλώνει

και πάλι την ανταποκρισιμότητα της τράπεζας είναι πολύ κοντά όσον αφορά τη θετική και αρνητική του στάση με μια μικρή κλίση προς τη θετική. (πίνακας 18)

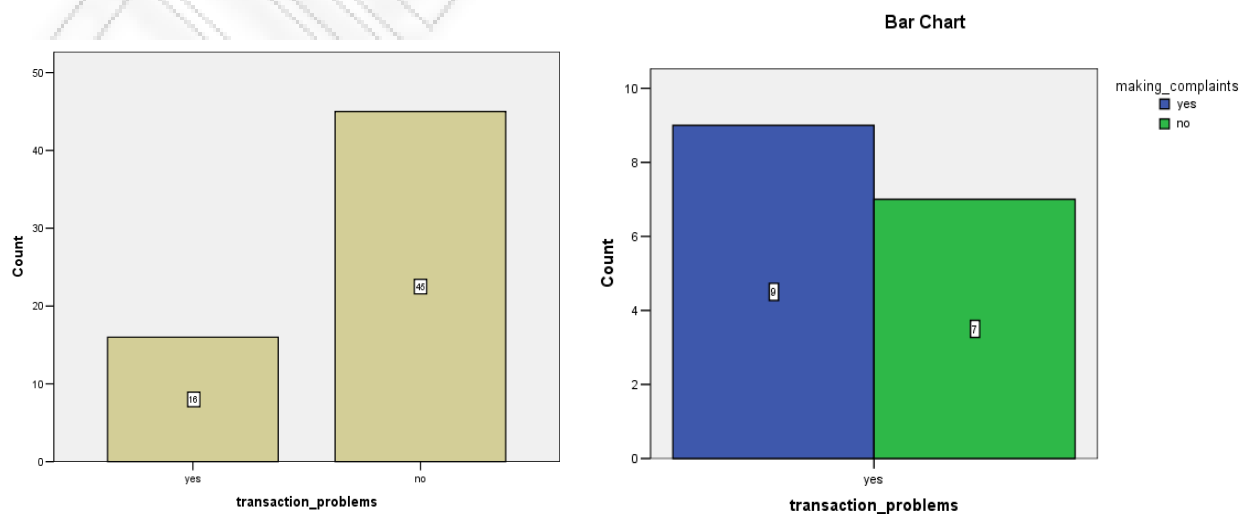
4. “Πόσο κατά μέσο όρο περιμένατε στην ουρά;”

Το 6,6% δήλωσε ότι περίμενε λιγότερο από 5 λεπτά, το 50,8% 5 με 10 λεπτά ενώ το 42,6% πάνω από 15 λεπτά. Όπως βλέπουμε παρουσιάζεται μεγάλη αναμονή στις ουρές των ταμείων γεγονός που επηρεάζει την ικανοποίηση των πελατών αρνητικά. (πίνακας 19)

5. “Αντιμετωπίσατε προβλήματα στις συναλλαγές σας το τελευταίο εξάμηνο;”

6. “Εκφράσατε παράπονα για τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν;”

Το 26,2% απάντησε ότι αντιμετώπισε πρόβλημα στις συναλλαγές του ενώ το υπόλοιπο 73,8% δήλωσε ότι δεν παρουσιάστηκε κάποιο πρόβλημα. Από εκείνους που δήλωσαν ότι παρουσιάστηκε πρόβλημα το 56,3% έκανε παράπονα. (πίνακας 21)



7. “Συνολικά, είστε απόλυτα ικανοποιημένοι από το σύστημα εξυπηρέτησης της τράπεζας”

Το 26,2% δηλώνει να διαφωνεί, το 45,9% είναι ουδέτερο, το 27,8% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα.

## **Ε. Πρόσβαση**

### *1. “Το δίκτυο της τράπεζας είναι πολύ αναπτυγμένο”*

Το 22,9% δηλώνει ότι διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, το 18% είναι ουδέτερο και το 59% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα όσον αφορά την ανάπτυξη του δικτύου των ΑΤΜ και των υποκαταστημάτων. (πίνακας 23)

### *2. “Παρουσιάζονται πολύ συχνά δυσλειτουργίες στο δίκτυο της τράπεζας”*

Το 57,4% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα ότι παρουσιάζονται δυσλειτουργίες όπως, βλάβες των ΑΤΜ, απεργίες, κτλ, το 24,6% κρατά ουδέτερη στάση και το 18,2% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα. (πίνακας 24)

### *3. “Η τράπεζα βρίσκεται σε θέση που μπορώ να πάω εύκολα και γρήγορα”*

Το 21,3% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, το 13,1% είναι ουδέτερο και το 65,6% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα. (πίνακας 25)

### *4. “Η εναλλακτική εξυπηρέτηση και παροχή υπηρεσιών μέσω Internet είναι απόλυτα ικανοποιητική”*

Το 14,8% διαφωνεί, το 31,1% είναι ουδέτερο και το 54,1% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα. (πίνακας 26)

5. *“Συνολικά, είστε απόλυτα ικανοποιημένος από τη δυνατότητα πρόσβασης και επικοινωνίας με την τράπεζα”*

Το 16,4% διαφωνεί, το 21,3% είναι ουδέτερο ενώ η πλειοψηφία, το 62,3% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα. (πίνακας 27)

### **ΣΤ. Πωλήσεις**

1. *“Η σωστή εξυπηρέτηση τη στιγμή της συναλλαγής θα κρίνει την ανταπόκριση μου στις προωθητικές ενέργειες της τράπεζας”*

Το 18% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, το 18% είναι ουδέτεροι ενώ το υπόλοιπο 64% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα. (πίνακας 28)

2. *“Η προηγούμενη εμπειρία μου με την τράπεζα θα κρίνει την ανταπόκριση μου στις προωθητικές ενέργειες που ακολουθούν”*

Το 9,8% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, το 18% είναι ουδέτερο και το 72,1% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα. (πίνακας 29)

3. *“Το προσωπικό της τράπεζας με προσεγγίζει με πειστικό τρόπο για να μου πουλήσει τα προϊόντα της τράπεζας”*

Το 21,3% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, το 24,6% είναι ουδέτερο και το 54,1% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα. (πίνακας 30)

4. *“Το προσωπικό αναλύει με σοβαρότητα τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που μου προτείνει χωρίς να αποκρύπτει στοιχεία επιβάρυνσης”*



Το 49,2% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, το 29,5% είναι ουδέτερο και το υπόλοιπο 21,3% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα. (πίνακας 31)

5. *“Σε κάθε επίσκεψη στην τράπεζα ενημερώνομαι για τα νέα προϊόντα”*

Το 47,5% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, το 21,3% είναι ουδέτερο ενώ το 31,1% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα. (πίνακας 32)

6. *“Ενοχλούμε πολύ συχνά από τηλεφωνήματα ή διαφημιστικό υλικό για προϊόντα της τράπεζας”*

Το 19,7% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, το 13,1% δήλωσε ουδέτερο και το 67,2% δήλωσε να συμφωνεί ή να συμφωνεί απόλυτα. (πίνακας 33)

7. *“Ο όμιλος της τράπεζας είναι αρκετά μεγάλος για να καλύψει τις ανάγκες μου σε προϊόντα και υπηρεσίες”*

Το 8,2% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, το 29,5% είναι ουδέτερο και το 62,3% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα. (πίνακας 34)

## **Z. Συνολική Ικανοποίηση**

1. *“Δηλώνεται απόλυτα ευχαριστημένος από τη συνεργασία σας με την τράπεζα”*

Το 19,7% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, το 45,9% δηλώνει ουδέτερο και το 34,4% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα. (πίνακας 35)

2. *“Η τράπεζα εκπληρώνει πάντα τις προσδοκίες σας”*

Το 36% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, το 47,5% είναι ουδέτερο και το 16,4 συμφωνεί.

(πίνακας 36)

3. *“Η ποιότητα των υπηρεσιών που σας παρέχεται είναι άριστη”*

Το 32,7% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, το 49,2% έχει ουδέτερη άποψη και το 18% συμφωνεί. (πίνακας 37)

4. *“Θα προτείνετε χωρίς ενδιασμό την τράπεζα σας σε φίλους/συγγενείς”*

Το 18% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, το 41% είναι ουδέτερο και το 41% συμφωνεί.

(πίνακας 38)

#### **10.4 Συμπεράσματα ανάλυσης**

Όπως προκύπτει από τα ποσοστά, στον τομέα του προσωπικού το μεγαλύτερο μέρος των απαντήσεων είναι θετικές με ένα αρκετά μεγάλο κομμάτι όμως να είναι ουδέτερο, ειδικά όσον αφορά την εμπιστοσύνη, την κατανόηση των αναγκών με σοβαρότητα και αξιοπιστία και τη συνολική ικανοποίηση. Όσον αφορά τις διαστάσεις ποιότητας η πρώτη ερώτηση εκφράζει τις ικανότητες του προσωπικού, η δεύτερη την ευγένεια και προθυμία εξυπηρέτησης, η τρίτη την πιστότητα του και η τέταρτη την κατανόηση των αναγκών και την αξιοπιστία του προσωπικού.

Στον τομέα των προϊόντων διαφαίνεται μια τάση ικανοποίησης από την ποικιλία των προϊόντων αλλά όχι από τις αποδόσεις τους και τις εξειδικευμένες υπηρεσίες.

Το δείγμα φαίνεται να μην έχει σαφή άποψη όσον αφορά την ανταποκρισιμότητα της τράπεζας, συμφωνούν όμως κατά μεγάλο ποσοστό ότι το περιβάλλον της τράπεζας είναι ευχάριστο. Η αναμονή στην ουρά είναι αρκετά μεγάλη αφού φτάνει ή μπορεί να ξεπεράσει τα 15 λεπτά. Αν και οι περισσότεροι ερωτώμενοι φαίνεται να μην αντιμετώπισαν προβλήματα στις συναλλαγές τους το τελευταίο εξάμηνο, από αυτούς που αντιμετώπισαν σχεδόν οι μισοί 56,3% εξέφρασαν τα παράπονα τους. Το γεγονός αυτό δείχνει ότι οι τραπεζικοί πελάτες πλέον απαιτούν την ποιότητα και τη σωστή εξυπηρέτηση και δε διστάζουν να εκφράσουν τη δυσαρέσκεια τους.

Όσον αφορά τον παράγοντα πρόσβαση, οι ερωτώμενοι φαίνεται να δηλώνουν κατά μεγάλα ποσοστά ευχαριστημένοι, καθώς φαίνεται να ικανοποιούνται από την ανάπτυξη του δικτύου των ΑΤΜ και των υποκαταστημάτων καθώς και από την πρόσβαση σε αυτά. Επίσης, φαίνεται ότι οι πελάτες πλέον εξυπηρετούνται από εναλλακτικά δίκτυα, όπως το Internet, ένας τομέας που έχουν πλέον αναπτύξει όλες οι τράπεζες.

Στον τομέα των πωλήσεων τα μεγαλύτερα ποσοστά πελατών δηλώνουν ότι η καλή εξυπηρέτηση είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για να ανταποκριθούν σωστά στη επικείμενη πρόταση για συνεργασία μέσω νέων προϊόντων και υπηρεσιών αλλά ακόμα και η προηγούμενη εμπειρία τους με την τράπεζα είναι σημαντική. Με άλλα λόγια, η σιγουριά από την περασμένη εμπειρία και συνεργασία με την τράπεζα είναι καθοριστικός παράγοντας. Ο τρόπος προσέγγισης τους από τους τραπεζικούς πωλητές είναι αρκετά πειστικός και οι περισσότεροι απάντησαν ότι κατά την διαδικασία παρουσίασης νέων προϊόντων τους υποκρύπτονται στοιχεία επιβάρυνσης.

Επίσης, οι περισσότεροι ερωτώμενοι δεν ενημερώνονται για τα νέα προϊόντα κατά την επίσκεψη τους στο κατάστημα αλλά μάλλον ενημερώνονται περισσότερο τηλεφωνικά, γεγονός που ενοχλεί. Φαίνεται λοιπόν ότι οι τράπεζες λόγω ίσως των υψηλών στόχων που θέτουν για τα έσοδα μέσω των πωλήσεων δε δίνουν την προσοχή που χρειάζεται στην προσέγγιση του πελάτη. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται δεν είναι οι ιδανικοί και απαιτείται καλύτερη εκπαίδευση του υπαλλήλου-τραπεζικού πωλητή ώστε να είναι πιο αποτελεσματικός και ειλικρινής.

Όσον αφορά την συνολική ικανοποίηση υπάρχουν πολλές ουδέτερες και αρνητικές απαντήσεις παρά θετικές. Οι πελάτες δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από την ποιότητα των υπηρεσιών, η τράπεζα γενικά δεν εκπληρώνει τις προσδοκίες τους ενώ ένα μεγάλο ποσοστό είναι ουδέτερο στο κατά πόσο θα πρότειναν την τράπεζα τους και σε άλλους. Με άλλα λόγια, οι ελληνικές τράπεζες έχουν πολύ δρόμο μπροστά τους όσον αφορά τη βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης αλλά και της σωστής προσέγγισης προς τον πελάτη ώστε να επιτευχθεί πώληση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

### ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Οι ελληνικές τράπεζες, στο ξεκίνημα του νέου αιώνα, έρχονται αντιμέτωπες με νέα δεδομένα και ένα δυναμικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο διεθνές και εγχώριο περιβάλλον. Η κατάσταση αυτή τις οδήγησε στον επαναπροσδιορισμό των στρατηγικών που πρέπει να ακολουθήσουν.

Η ποιότητα, η ικανοποίηση του πελάτη και η διαπίστωση του τι δημιουργεί αξία γι' αυτόν κατέχουν υψηλή θέση ενδιαφέροντος στις σύγχρονες επιχειρήσεις, δεδομένου ότι σύμφωνα με έρευνες η συσχέτιση μεταξύ της αντιληπτής ποιότητας από τους πελάτες και των οικονομικών αποτελεσμάτων ενός οργανισμού είναι θετική. Η καλή ποιότητα όχι μόνο προσελκύει περισσότερους και καλύτερους πελάτες αλλά βοηθά και στη διατήρηση των υπαρχόντων. Η καλή ποιότητα χαρίζει καλή φήμη και μέσω αυτής υψηλότερα μερίδια αγοράς αλλά και δικαιολόγηση υψηλότερων τιμών.

Βασικός στόχος της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι η ικανοποίηση του πελάτη είτε αυτός είναι εξωτερικός, δηλαδή είναι εκείνος που αγοράζει το τελικό προϊόν ή την τελική υπηρεσία, είτε εσωτερικός πελάτης. Γι' αυτό και η σημασία του εσωτερικού πελάτη, δηλαδή του εργαζομένου είναι σημαντική. Απαραίτητη είναι, η δημιουργία μιας ατμόσφαιρας ομαδικής συνεργασίας προς ένα κοινό σκοπό, η κατανόηση της εργασίας των άλλων και η ενθάρρυνση όλων των στελεχών να έχουν αρμοδιότητα και ευθύνη επίτευξης των στόχων της τράπεζας, που προϋποθέτει την ενθάρρυνση των εργαζομένων να αναπτύξουν την κρίση τους και τη δημιουργικότητα τους για την

καλύτερη δυνατή κάλυψη των αναγκών του πελάτη. Οι κοινές αξίες οδηγούν στην αύξηση της “δέσμευσης” του πελάτη με την τράπεζα μέσω της δημιουργίας του συναισθήματος του “ανήκειν” σε ένα σύνδεσμο, στον οποίο καλλιεργούνται οι μακροχρόνιες σχέσεις. Σταθερό και ικανό ανθρώπινο δυναμικό είναι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, προσωπικό υψηλού επαγγελματικού επιπέδου που να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις γνώσεων και δεξιοτήτων της σύγχρονης τεχνολογίας της πληροφορικής. Η κατάλληλη υποκίνηση και η παροχή προοπτικών εξέλιξης και ανάπτυξης αποτελούν ευνοϊκές προϋποθέσεις προς αυτήν την κατεύθυνση.

Η σημασία της ποιότητας στον τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών είναι ιδιαίτερη, δεδομένου ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ των τραπεζών έχει πλέον ενταθεί. Η τιμή και η καινοτομία δεν αποτελούν πια την πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε αντίθεση με άλλους παραγωγικούς τομείς. Παρόλαυτα, οι τράπεζες έχουν αναγνωρίσει, μάλλον καθυστερημένα τη σημασία της ποιότητας και τις επιπτώσεις της. Η ανάγκη να γίνουν πιο ανταγωνιστικές έχει κάνει τις τράπεζες να εστιάσουν την προσοχή τους στην ποιότητα και την εξυπηρέτηση του πελάτη. Η τάση των Ευρωπαϊκών τραπεζών είναι πλέον ισχυρή αφού το 80% δηλώνουν ως κύριο στρατηγικό στόχο την επίτευξη εγγύτητας στους πελάτες.

Η ικανοποίηση του πελάτη οδηγεί σε αύξηση της αξίας της επιχείρησης λόγω της αύξησης του μεγέθους των επαναλαμβανόμενων ή σταυροειδών πωλήσεων και της αγοραστικής προσήλωσης του πελάτη, άρα σταθερότερη πελατειακή βάση αλλά και θετική διαφήμιση και απορρόφηση των προϊόντων της τράπεζας.

Σημαντικοί παράγοντες ικανοποίησης αποδείχτηκε ότι αποτελούν, ανάμεσα σε άλλα, οι ικανότητες του Διευθυντή του καταστήματος, το ενδιαφέρον να κατανοήσει τις ανάγκες της επιχείρησης, η διαθεσιμότητα να βοηθήσει και η υποστήριξη του. Επίσης, σημαντικοί παράγοντες είναι η εμπιστευτικότητα και η αποτελεσματικότητα των ανθρώπων και η ευελιξία στις διαδικασίες, η φιλική διάθεση του προσωπικού, το πνεύμα ομαδικής συνεργασίας που τους διακατέχει και οι χρήσιμες συμβουλές για τα υπάρχοντα και νέα προϊόντα.

Ως στοιχεία δυσαρέσκειας επισημάνθηκαν η αναποτελεσματικότητα διαδικασιών και προσωπικού, η αργή εξυπηρέτηση, τα λάθη, η απροθυμία δανεισμού σε μικρομεσαίες αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις, η αδυναμία κατανόησης των ιδιαιτεροτήτων και των προβλημάτων τους, οι τόκοι και οι προμήθειες, η απροθυμία του Διευθυντή και του προσωπικού να παράσχει βοήθεια, οι ανεπαρκείς πληροφορίες σχετικά με τις επιβαρύνσεις που τους χρεώνονταν, η διαδικασία λήψεως των αποφάσεων και οι ουρές.

Ως σημαντικότερους παράγοντες ικανοποίησης οι πελάτες επεσήμαναν τη σαφήνεια, την εμπιστευτικότητα, την αξιοπιστία και την ταχύτητα. Ως λιγότερο σημαντικούς παράγοντες βρήκαν τα υλικά στοιχεία της προσφοράς (εμφάνιση καταστήματος και προσωπικού), τη μεγάλη γκάμα προϊόντων και το περιεχόμενο των διαφημιστικών φυλλαδίων.

Για να μπορέσει μια τράπεζα να μετρήσει τα αποτελέσματα της έχει αναπτύξει διάφορες μεθόδους μέτρησης ικανοποίησης (mystery shoppers, προσδιορισμός υπό έρευνα ομάδων, εντοπισμός των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν, ανάλυση παραπόνων, ομάδες εστίασης, τεχνική ανάλυσης κρίσιμων συμβάντων, εσωτερικοί

ελεγκτές, μέτρηση ποιότητας με έρευνες στους υπαλλήλους). Απεδείχθη ότι για κάθε παράπονο που φτάνει στη Διοίκηση υπάρχουν ακόμη 19 δυσαρεστημένοι πελάτες που δεν μπαίνουν στον κόπο και δεν θέλουν να σπαταλήσουν χρόνο για να παραπονεθούν. Ακόμα, κοστίζει 5 με 10 φορές περισσότερο να αντικατασταθεί ένας πελάτης από το να διατηρηθεί και πρέπει να έχει 12 θετικές εμπειρίες για να μπορέσει να ξεπεράσει μια αρνητική. Ένας μέσος πελάτης που έχει ένα παράπονο το μεταφέρει σε 9 με 10 γνωστούς του, ενώ ένας πελάτης που έτυχε θετικού χειρισμού των παραπόνων του το λέει σε άλλους 5. Παράλληλα, οι δυσαρεστημένοι πελάτες των οποίων τα προβλήματα λύθηκαν μετά από διαμαρτυρία τους είναι πιθανόν να μείνουν περισσότερο ικανοποιημένοι και να γίνουν πιο προσηλωμένοι από άλλους.

Όσον αφορά την πλευρά της πώλησης, η απόφαση του πελάτη για το αν θα προβεί στην αγορά ενός τραπεζικού προϊόντος εξαρτάται από τα κίνητρα και τις επιθυμίες του, τα οποία αποσαφηνίζονται μέσω της ανάλυσης της συμπεριφοράς του. Η διαδικασία πώλησης και η ικανοποίηση του πελάτη εξαρτώνται κατά μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματική, τεκμηριωμένη, ευγενική και φιλική εξυπηρέτηση των πελατών αλλά και από την ποιότητα της εξυπηρέτησης. Οι τραπεζικοί πωλητές δεν πουλάνε απλά και μόνο τραπεζικά προϊόντα αλλά τις ωφέλειες τους. Ο ρόλος του πωλητή τραπεζικών υπηρεσιών σήμερα δε είναι να δέχεται αιτήματα-παραγγελίες από τον πελάτη του, αλλά να ανακαλύπτει τις ανάγκες του, ώστε να επιβάλλει το σχετικό αίτημα για συνεργασία. Στην προσωπική πώληση, στόχος του πωλητή είναι να ενημερώσει τον πελάτη, να τον βοηθήσει να λύσει τυχόν απορίες του και να τον υποκινήσει να συνεργαστεί με το κατάστημα της τράπεζας.



Εν κατακλείδι, οι τράπεζες πλέον κατανοούν τη σημαντικότητα της ποιότητας στην εξυπηρέτηση πελατών και τη θετική συσχέτιση με τις πωλήσεις και καταβάλλουν τις αντίστοιχες προσπάθειες, όμως οι προσπάθειες αυτές είναι αποσπασματικές και χρειάζεται περισσότερος χρόνος για να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα όπως διαπιστώθηκε και από τη μικρή έρευνα δείγματος του προηγούμενου κεφαλαίου.

Πρέπει για όλα τα παραπάνω οι τράπεζες να δώσουν μεγαλύτερο βάρος στους παράγοντες ποιοτικής εξυπηρέτησης και να προχωρούν σε περιοδικές έρευνες ικανοποίησης των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών τους για να διαπιστωθούν οι δυσαρέσκειες, τα παράπονα, οι ανεπάρκειες και να αναληφθούν οι απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις. Στην εξαγωγή αποτελεσμάτων πρέπει να ληφθούν υπόψη τα δημογραφικά στοιχεία και η ψυχολογία των τραπεζικών πελατών.

Η έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί στις διαστάσεις ποιότητας και στους παράγοντες ικανοποίησης με περισσότερο στοχευμένα ερωτηματολόγια κατά ηλικίες, σε μεγαλύτερα δείγματα πελατών καθώς και στην εμπειρία τους όσον αφορά την πώληση. Όσον αφορά τα προβλήματα συναλλαγών και τα παράπονα που εκφράστηκαν θα ήταν χρήσιμο να μετρηθούν τα αποτελέσματα αποκατάστασης των προβλημάτων ώστε να διαπιστωθεί η σημαντικότητα της έκφρασης παραπόνων από την πλευρά των πελατών.

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ****Ελληνική**

1. Λυμπερόπουλος Κ. (1990): “Προδιαγραφές και Προϋποθέσεις για Αποτελεσματικές Πωλήσεις Τραπεζικών Υπηρεσιών”, Marketing Report No 48, τ11/4
2. Λυμπερόπουλος Κ., Ριζάκου Ε. (1997): “Διαφορές Βαθμού Ικανοποίησης μεταξύ των πελατών των Δημόσιων και των Ιδιωτικών Τραπεζών”, Η Επιχείρηση στην Αυγή του 21ου αιώνα, Έκδοση του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Χίος
3. Lymberopoulos C., Chaniotakis I. (2003): “Differences Between Bank Employees Perception towards Implications of Electronic Banking in Greece”, Journal of Financial Services Marketing, Vol 81
4. Lymberopoulos C., Chaniotakis I. (2004): “Branch Employees Perceptions towards Implications of e-banking in Greece”, International Journal of Retail and Distribution Management
5. Λυμπερόπουλος Κ., (2004): “Η αγοραστική προσήλωση του τραπεζικού πελάτη”, Εκδόσεις Interbooks
6. Κοκκομέλης Κ. (1995): “Τραπεζικές Υπηρεσίες προς καταναλωτές”, ΕΕΤ, Εκδόσεις Α.Ν. Σάκκουλα, Αθήνα
7. Παυλάκης Γ. Δημήτρης (2000): “Τραπεζικό Μάρκετινγκ στην πράξη”, Εκδόσεις Πολυοδηγός
8. Πρωτόπαππας Χ. (1997): “Τράπεζες και Ποιότητα”, Εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη
9. Γούναρης Σ., Αυλωνίτης Γ., Παπαβασιλείου Ν., Κουρεμένος Α., Παπασταθόπουλος Π. (2002): “Market Share and Customer satisfaction: What is the missing link?”, Journal of Euromarketing

**Ξένη**

1. Harrison T. (1997), “Mapping Customer Segments for Personal Financial Services: Replication and Validation”, Journal of Financial Services Marketing, Vol 2, No1
2. Kotler P. (1997): “Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control”, Ninth Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
3. Oliver R.L. (1981): “Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings”, Journal of Retailing
4. Gronroos C. (1990): “Relationship Approach to the Marketing Function in Service Context: The Marketing and Organizational Behaviour Interface”, Journal of Business Research
5. Gronroos C. (1984): “Strategic Management and Marketing in the Service Sector”, Chartwell-Bratt, U.K

6. Lehtinen U., Lehtinen J.R. (1991): “Two Approaches to Service Quality Dimensions”, The Service Industries Journal, Vol11, No3
7. Lewis B.R. and Smith A.M. (1989): “Customer in the Service Sector. The Customer Perspective”
8. Buswell D. (1983): “Measuring the Quality of In-branch Customer Service”, International Journal of Bank Marketing, Vol 1, No1
9. Allred A., Lou Addams H. (2000): “Service Quality at Banks and Credit Unions: What do their Customers say? Managing Service Quality”, Vol10, No1
10. Sureshchandar G.S., Chandrase Kharan R., Anantharaman R.N. (2003): “Customer Perception of Service Quality in the Banking Sector of a Developing Economy: A Critical Analysis”, International Journal of Bank Marketing, vol 21, No5
11. Jamal A. , Naser K. (2002): “Customer Satisfaction and Retail Banking: An Assessment of some of the Key Antecedents of Customer Satisfaction In Retail Banking”, The International Journal of Bank marketing, Vol20, No4
12. Deloitte Research (2000): “Myth Versus Reality in Financial Services. What your Customers Really Want”, A Global Assessment by Deloitte Consulting and Deloitte Tonche Tohmatsu
13. Joseph M., McClure C., C. Joseph (1999): “Service Quality in the Banking Sector: The Impact of Technology of service Delivery”, International Journal of Bank Marketing17/4
14. Fornell C. (1992): “A National Satisfaction Barometer: The Swedish Experience”, Journal of Marketing
15. M.D. Jonson-Fornell (1991): “A Framework for Comparing Customer Satisfaction across Individuals and Product Categories”, Journal of Economic Psychology
16. A. Meyer and F. Dornach (1996): “The German Customer Barometer: Quality and Satisfaction in German 1995”, German Marketing Association e.V and German Post AG, Dusseldorf
17. Bateston-Hoffman (1999): 'Technical Assistance Research Project: Customer Complaint Handling in America, An update Study”
18. Bloemer J., Brijs T., Swinnen G., Vanhoof K. (2002): “Identifying Latently Dissatisfied Customers and Measures for Dissatisfaction Management”, The International Journal of Bank Marketing
19. Sarel D., Marmorstein H. (1999): “Managing the Delayed Service Encounter: The Role of Employee Action and Customer Experience”, International Journal of Bank Marketing
20. Mann R. and Kehoe D. (1995): “Factors Affecting the Implementation and Success of TQM”, International Journal of Quality&Reliability Management
21. Gianforte G. (2004): “Customer Lifecycle Care: Leveraging Customer Service to Achieve CRM Success”, RightNow Technologies Inc.
22. Siebel eBusiness (2002): “CRM Integration across Marketing, Sales and Services”
23. Marushka P. (2004): “Optimizing Value to and from the Customer”, eLoyalty

24. George S. Day (2002): “Winning the Competition for Customer Customer Relationships”, The Wharton School, University of Pennsylvania
25. Siliman R., Poustie R. (1994): “What they Eat, Buy, Read and Watch”, Admap, July/August
26. Valverde, N. (1983): “Developing Profitable Strategies that Don't Box you in”, Bank Marketing
27. Le Blanc G., Nguyen N. (1983): “Customers Perceptions Of Service Quality in Financial Institutions”, International Journal of Bank Marketing, Vol6, No4
28. Bitner M.J., Booms B.H., Tetrault M.S. (1990): “The Service Encounters: Diagnosing Favourable and Unfavourable Incidents”, Journal of Marketing, τ.54
29. Bitner M.J., Booms B.H., Mohr L.H. (1999): “Critical Service Encounters :The Employee Viewpoint”

### **Internet**

1. [www.instituteofcustomerservice.com](http://www.instituteofcustomerservice.com)
2. [www.datarc.gr](http://www.datarc.gr)
3. [www.crm2day.com](http://www.crm2day.com)
4. [www.morax.gr](http://www.morax.gr) (Επιστημονικό Μάρκετινγκ)
5. [www.cyta.com](http://www.cyta.com)
6. [www.ingentaconnect.com](http://www.ingentaconnect.com)

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ****Πίνακας 1****Statistics**

		Gender	oik_katast	Age	Education
N	Valid	61	61	61	61
	Missing	0	0	0	0

**Πίνακας 2****Gender**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 male	26	42,6	42,6	42,6
	2 female	35	57,4	57,4	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

**Πίνακας 3****oik\_katast**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Married	13	21,3	21,3	21,3
	2 Single	48	78,7	78,7	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

**Πίνακας 4****Age**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 18-24	10	16,4	16,4	16,4
	2 25-35	44	72,1	72,1	88,5
	3 36-44	5	8,2	8,2	96,7
	4 45-54	1	1,6	1,6	98,4
	5 55 kai pano	1	1,6	1,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

**Πίνακας 5****Education**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Apofitos lukeiou	5	8,2	8,2	8,2
	2 aeI/tei	29	47,5	47,5	55,7
	3 tee/iek	3	4,9	4,9	60,7
	4 metaptuxiako	24	39,3	39,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

**Πίνακας 6****Age \* Gender Crosstabulation**

			Gender		Total	
			1 Male	2 Female		
Age	1	18-24	Count	4	6	10
			% within Age	40,0%	60,0%	100,0%
			% within Gender	15,4%	17,1%	16,4%
			% of Total	6,6%	9,8%	16,4%
	2	25-35	Count	21	23	44
			% within Age	47,7%	52,3%	100,0%
			% within Gender	80,8%	65,7%	72,1%
			% of Total	34,4%	37,7%	72,1%
	3	36-44	Count	1	4	5
			% within Age	20,0%	80,0%	100,0%
			% within Gender	3,8%	11,4%	8,2%
			% of Total	1,6%	6,6%	8,2%
4	45-54	Count	0	1	1	
		% within Age	,0%	100,0%	100,0%	
		% within Gender	,0%	2,9%	1,6%	
		% of Total	,0%	1,6%	1,6%	
5	55 kai pano	Count	0	1	1	
		% within Age	,0%	100,0%	100,0%	
		% within Gender	,0%	2,9%	1,6%	
		% of Total	,0%	1,6%	1,6%	
Total		Count	26	35	61	
		% within Age	42,6%	57,4%	100,0%	
		% within Gender	100,0%	100,0%	100,0%	
		% of Total	42,6%	57,4%	100,0%	

**Πίνακας 7****Knowledge\_personel**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 disagree	3	4,9	4,9	4,9
	3 neither agree nor disagree	17	27,9	27,9	32,8
	4 agree	39	63,9	63,9	96,7
	5 totally agree	2	3,3	3,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

**Πίνακας 8****Politeness\_Eagerness**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 disagree	13	21,3	21,3	21,3
	3 neither agree nor disagree	22	36,1	36,1	57,4
	4 agree	24	39,3	39,3	96,7
	5 totally agree	2	3,3	3,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

**Πίνακας 9****Trust**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 disagree	8	13,1	13,1	13,1
	3 neither agree nor disagree	28	45,9	45,9	59,0
	4 agree	24	39,3	39,3	98,4
	5 totally agree	1	1,6	1,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

**Πίνακας 10****Empathy**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 totally disagree	1	1,6	1,6	1,6
	2 disagree	11	18,0	18,0	19,7
	3 neither agree nor disagree	26	42,6	42,6	62,3
	4 agree	21	34,4	34,4	96,7
	5 totally agree	2	3,3	3,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

**Πίνακας 11****Total\_satisfaction\_personel**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 totally disagree	1	1,6	1,6	1,6
	2 disagree	13	21,3	21,3	23,0
	3 neither agree nor disagree	23	37,7	37,7	60,7
	4 agree	23	37,7	37,7	98,4
	5 totally agree	1	1,6	1,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

**Πίνακας 12****product\_variety**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 totally disagree	1	1,6	1,6	1,6
	2 disagree	4	6,6	6,6	8,2
	3 neither agree nor disagree	19	31,1	31,1	39,3
	4 agree	32	52,5	52,5	91,8
	5 totally agree	5	8,2	8,2	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

**Πίνακας 13****product\_return**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 totally disagree	16	26,2	26,2	26,2
	2 disagree	31	50,8	50,8	77,0
	3 neither agree nor disagree	8	13,1	13,1	90,2
	4 agree	6	9,8	9,8	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

**Πίνακας 14****private\_banking**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 disagree	18	29,5	29,5	29,5
	3 neither agree nor disagree	27	44,3	44,3	73,8
	4 agree	15	24,6	24,6	98,4
	5 totally agree	1	1,6	1,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

**Πίνακας 15****total\_satisfaction\_product**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 totally disagree	1	1,6	1,6	1,6
	2 disagree	21	34,4	34,4	36,1
	3 neither agree nor disagree	20	32,8	32,8	68,9
	4 agree	19	31,1	31,1	100,0
	Total	61	100,0	100,0	



**Πίνακας 16****nice\_environment**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 totally disagree	1	1,6	1,6	1,6
	2 disagree	4	6,6	6,6	8,2
	3 neither agree nor disagree	19	31,1	31,1	39,3
	4 agree	34	55,7	55,7	95,1
	5 totally agree	3	4,9	4,9	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

**Πίνακας 17****intime\_service**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 totally disagree	1	1,6	1,6	1,6
	2 disagree	19	31,1	31,1	32,8
	3 neither agree nor disagree	16	26,2	26,2	59,0
	4 agree	20	32,8	32,8	91,8
	5 totally agree	5	8,2	8,2	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

**Πίνακας 18****second\_time\_asking**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 totally disagree	2	3,3	3,3	3,3
	2 disagree	18	29,5	29,5	32,8
	3 neither agree nor disagree	18	29,5	29,5	62,3
	4 agree	18	29,5	29,5	91,8
	5 totally agree	5	8,2	8,2	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

**Πίνακας 19****queue**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 less than 5'	4	6,6	6,6	6,6
	2 5'-10'	31	50,8	50,8	57,4
	3 up to 15'	26	42,6	42,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

**Πίνακας 20****transaction\_problems**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 yes	16	26,2	26,2	26,2
	2 no	45	73,8	73,8	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

**Πίνακας 21****transaction\_problems \* making\_complaints Crosstabulation**

			Making complaints		Total
			Yes	no	
transaction_problems	1 yes	Count	9	7	16
		% within transaction_problems	56,3%	43,8%	100,0%
		% within making_complaints	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	56,3%	43,8%	100,0%
Total		Count	9	7	16
		% within transaction_problems	56,3%	43,8%	100,0%
		% within making_complaints	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	56,3%	43,8%	100,0%

**Πίνακας 22****total\_satisfaction\_system**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 disagree	16	26,2	26,2	26,2
	3 neither agree nor disagree	28	45,9	45,9	72,1
	4 agree	16	26,2	26,2	98,4
	5 totally agree	1	1,6	1,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

**Πίνακας 23****sufficient\_network**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 totally disagree	1	1,6	1,6	1,6
	2 disagree	13	21,3	21,3	23,0
	3 neither agree nor disagree	11	18,0	18,0	41,0
	4 agree	29	47,5	47,5	88,5
	5 totally agree	7	11,5	11,5	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

**Πίνακας 24**

**network\_defunctions**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 totally disagree	4	6,6	6,6	6,6
	2 disagree	31	50,8	50,8	57,4
	3 neither agree nor disagree	15	24,6	24,6	82,0
	4 agree	7	11,5	11,5	93,4
	5 totally agree	4	6,6	6,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

**Πίνακας 25**

**branches\_convenience**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 totally disagree	2	3,3	3,3	3,3
	2 disagree	11	18,0	18,0	21,3
	3 neither agree nor disagree	8	13,1	13,1	34,4
	4 agree	31	50,8	50,8	85,2
	5 totally agree	9	14,8	14,8	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

**Πίνακας 26**

**internet\_banking**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 disagree	9	14,8	14,8	14,8
	3 neither agree nor disagree	19	31,1	31,1	45,9
	4 agree	22	36,1	36,1	82,0
	5 totally agree	11	18,0	18,0	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

**Πίνακας 27**

**total\_satisfaction\_network**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 disagree	10	16,4	16,4	16,4
	3 neither agree nor disagree	13	21,3	21,3	37,7
	4 agree	31	50,8	50,8	88,5
	5 totally agree	7	11,5	11,5	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

**Πίνακας 28****service\_sales**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 totally disagree	3	4,9	4,9	4,9
	2 disagree	8	13,1	13,1	18,0
	3 neither agree nor disagree	11	18,0	18,0	36,1
	4 agree	32	52,5	52,5	88,5
	5 totally agree	7	11,5	11,5	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

**Πίνακας 29****experience\_sales**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 totally disagree	1	1,6	1,6	1,6
	2 disagree	5	8,2	8,2	9,8
	3 neither agree nor disagree	11	18,0	18,0	27,9
	4 agree	36	59,0	59,0	86,9
	5 totally agree	8	13,1	13,1	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

**Πίνακας 30****pressure\_personel**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 totally disagree	1	1,6	1,6	1,6
	2 disagree	12	19,7	19,7	21,3
	3 neither agree nor disagree	15	24,6	24,6	45,9
	4 agree	26	42,6	42,6	88,5
	5 totally agree	7	11,5	11,5	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

**Πίνακας 31****truthfulness**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 totally disagree	7	11,5	11,5	11,5
	2 disagree	23	37,7	37,7	49,2
	3 neither agree nor disagree	18	29,5	29,5	78,7
	4 agree	10	16,4	16,4	95,1
	5 totally agree	3	4,9	4,9	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

**Πίνακας 32**

		product_update			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 totally disagree	5	8,2	8,2	8,2
	2 disagree	24	39,3	39,3	47,5
	3 neither agree nor disagree	13	21,3	21,3	68,9
	4 agree	16	26,2	26,2	95,1
	5 totally agree	3	4,9	4,9	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

**Πίνακας 33**

		phone_promotion_disturbance			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 totally disagree	2	3,3	3,3	3,3
	2 disagree	10	16,4	16,4	19,7
	3 neither agree nor disagree	8	13,1	13,1	32,8
	4 agree	29	47,5	47,5	80,3
	5 totally agree	12	19,7	19,7	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

**Πίνακας 34**

		brand_name			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 totally disagree	1	1,6	1,6	1,6
	2 disagree	4	6,6	6,6	8,2
	3 neither agree nor disagree	18	29,5	29,5	37,7
	4 agree	32	52,5	52,5	90,2
	5 totally agree	6	9,8	9,8	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

**Πίνακας 35**

		total_content			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 totally disagree	2	3,3	3,3	3,3
	2 disagree	10	16,4	16,4	19,7
	3 neither agree nor disagree	28	45,9	45,9	65,6
	4 agree	19	31,1	31,1	96,7
	5 totally agree	2	3,3	3,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

**Πίνακας 36****fulfilment\_expectations**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 totally disagree	3	4,9	4,9	4,9
	2 disagree	19	31,1	31,1	36,1
	3 neither agree nor disagree	29	47,5	47,5	83,6
	4 agree	10	16,4	16,4	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

**Πίνακας 37****excellent\_quality**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 totally disagree	1	1,6	1,6	1,6
	2 disagree	19	31,1	31,1	32,8
	3 neither agree nor disagree	30	49,2	49,2	82,0
	4 agree	11	18,0	18,0	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

**Πίνακας 38****friends\_proposal**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 totally disagree	1	1,6	1,6	1,6
	2 disagree	10	16,4	16,4	18,0
	3 neither agree nor disagree	25	41,0	41,0	59,0
	4 agree	25	41,0	41,0	100,0
	Total	61	100,0	100,0	