

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**



**ΘΕΜΑ: «ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ:
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ
ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ»**

**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΦΩΤΕΙΝΗ ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΚΑΡΑΣΑΒΒΑΪΔΟΥ
ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2004

Αφιερώνεται στους γονείς μου, Βασίλη και Φανή, οι οποίοι με καθοδήγησαν και “φώτισαν” τα μονοπάτια της ζωής μου ως οδοιπόροι, υποστηρικτές και συμπαραστάτες μου. Τους ευχαριστώ που μου έμαθαν να αναζητώ πάντα τη διαύγεια στην ψυχή μου και να ξεδιπλώνω νέους ορίζοντες στο πνεύμα μου, χαραγμένους πάντοτε και οριοθετημένους μέσα στα πλαίσια ποιότητας της ζωής...

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ: ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Σημαντικότεροι όροι

Ποιότητα υπηρεσιών
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
Διαστάσεις Ποιότητας
Μέτρηση της ποιότητας
Εξυπηρέτηση / Ικανοποίηση πελατών
Εθνικοί δείκτες ικανοποίησης
Έλεγχος ποιότητας
Τραπεζικός Διαμεσολαβητής
Καταναλωτική πίστη
Εσωτερικός – Εξωτερικός πελάτης

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το τραπεζικό σύστημα σήμερα βρίσκεται στον πυρήνα ποικίλων αλλαγών και ραγδαίων εξελίξεων. Η απελευθέρωση των αγορών, η προσφορά πληθώρας προϊόντων και υπηρεσιών, η διευρυμένη χρήση της τεχνολογίας και η παγκοσμιοποίηση των δραστηριοτήτων αύξησαν τις ανταγωνιστικές πιέσεις και οδήγησαν τις τράπεζες στην υιοθέτηση πρακτικών ποιότητας, στην προσπάθειά τους να διατηρήσουν το μερίδιο αγοράς και να αυξήσουν τα κέρδη τους. Η ανάγκη για προσέλκυση νέων πελατών και διατήρηση των υπάρχοντων κατέστησε απαραίτητη την εφαρμογή πολιτικών εστίασης στις ανάγκες και στις προσδοκίες τους και την βελτίωση του βαθμού ικανοποίησής τους. Είναι γεγονός ότι πλέον η υψηλή ποιότητα των τραπεζικών υπηρεσιών εξασφαλίζει «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα».

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως σκοπό να προσδιορίσει τους παράγοντες εκείνους που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των πελατών και να μελετήσει τα κριτήρια με βάση τα οποία επιλέγουν τον τραπεζικό οργανισμό που θα εξυπηρετηθούν. Από την άλλη μεριά, γίνεται προσπάθεια αντιπαραβολής των παραγόντων που θεωρούν οι τράπεζες ως σημαντικούς για την επίτευξη της ποιότητας και ανάλυσης των πρωτοβουλιών που εφαρμόζουν προκειμένου να επιτύχουν τον επιθυμητό στόχο.

Για την συγγραφή της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας συλλέχθηκαν άρθρα και βιβλία σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πελατών και έγινε προσπάθεια συγκέντρωσης όλων των ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί μέχρι σήμερα και αφορούν στον τομέα της ποιότητας των τραπεζικών υπηρεσιών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν δείχνουν ότι, ενώ οι περισσότερες τράπεζες αναγνωρίζουν την αξία και την σημασία της ποιότητας για την επιβίωση και ανάπτυξή τους, η υιοθέτηση μιας ολοκληρωμένης φιλοσοφίας ποιότητας απαιτεί μακροχρόνιες και επίπονες προσπάθειες, αποδυναμώνοντας πολλές φορές τους οργανισμούς αυτούς. Έτσι, συχνά οδηγούνται στην εφαρμογή αποσπασματικών μέτρων, με αποτέλεσμα να αποτυγχάνουν να επιτύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Αντικείμενο εργασίας.....	1
1.2 Κύριοι στόχοι – Σκοπός εργασίας.....	2
1.3 Συνοπτική περιγραφή εργασίας.....	3

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

2.1 Εισαγωγή.....	5
2.2 Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο χρηματοοικονομικό κλάδο.....	6
2.3 Προτεινόμενο μοντέλο για την υλοποίηση της Δ.Π. στον τραπεζικό τομέα με τη λήψη προληπτικών μέτρων.....	8
2.4 Ιστορική αναδρομή στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.....	9
2.5 Αναφορά σε υπάρχουσες έρευνες σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε διεθνές και τοπικό επίπεδο.....	12
2.5.1 Έρευνες σε διεθνές επίπεδο.....	12
2.5.2 Έρευνες σε τοπικό επίπεδο.....	18

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

3.1 Εισαγωγή.....	24
3.2 Υπηρεσίες.....	24
3.2.1 Ορισμός της υπηρεσίας.....	24
3.2.2 Χαρακτηριστικά Υπηρεσιών.....	25
3.2.2.1 Πρωτογενή Χαρακτηριστικά.....	26
3.2.2.2 Δευτερογενή Χαρακτηριστικά.....	28
3.2.3 Κατηγοριοποίηση Υπηρεσιών.....	28
3.2.4 Τάσεις στο χώρο των υπηρεσιών.....	33
3.3 Ποιότητα.....	35
3.3.1 Ορισμός της Ποιότητας.....	35
3.3.2 Η νέα προσέγγιση στον τρόπο διοίκησης.....	36
3.4 Η ποιότητα στις υπηρεσίες- Ανασκόπηση.....	38
3.4.1 Ποιότητα και τομέας υπηρεσιών.....	40
3.4.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και τομέας υπηρεσιών.....	41
3.4.3 Διαστάσεις ποιότητας των υπηρεσιών.....	42
3.5 Εφαρμογή των διαστάσεων ποιότητας στον Τραπεζικό Τομέα.....	43
3.6 Σύγκριση προσωπικής και αυτόματης εξυπηρέτησης στον τραπεζικό τομέα.....	45
3.7 Σχεδιασμός της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.....	47
3.8 Μέτρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.....	48
3.8.1 Το μοντέλο SERVQUAL.....	48
3.8.2 Εναλλακτικές προσεγγίσεις μέτρησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.....	50
3.8.3 Συμπεράσματα.....	52
3.9 Λόγοι αποτυχίας παροχής ποιοτικών υπηρεσιών.....	52
3.10 Τρόποι αντιμετώπισης των προβλημάτων.....	54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

4.1 Η σημασία της εξυπηρέτησης πελατών – Ανασκόπηση.....	56
4.2 Η έννοια της ικανοποίησης.....	59
4.3 Παράγοντες επίτευξης της εξυπηρέτησης πελατών.....	60
4.4 Στρατηγικές επιχειρήσεων.....	61
4.5 Σχεδιασμός των Διαδικασιών Εξυπηρέτησης.....	63
4.6 Από την ικανοποίηση των πελατών στην πίστη των πελατών.....	65
4.7 Συσχέτιση εξυπηρέτησης πελατών και κερδοφορίας της επιχείρησης.....	68
4.8 Συσχέτιση διατήρησης πελατών και κερδοφορίας.....	70
4.9 Εμπόδια στην εξυπηρέτηση του πελάτη.....	71
4.10 Η σημασία της ανάδειξης των παραπόνων.....	72
4.11 Μέθοδοι πρόληψης των παραπόνων των πελατών.....	73
4.12 Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών.....	74
4.13 Τρόποι επίτευξης ικανοποιητικού επιπέδου εξυπηρέτησης.....	76
4.14 Μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη.....	78
4.15 Προβλήματα μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών.....	79
4.16 Παράγοντες βελτίωσης των προγραμμάτων μέτρησης της ικανοποίησης.....	80
4.17 Οι εθνικοί δείκτες ικανοποίησης των καταναλωτών.....	83
4.17.1 Οι σημαντικότεροι εθνικοί δείκτες.....	84

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

5.1 Ο Τραπεζικός τομέας σήμερα.....	87
5.2 Διεθνής εξελίξεις στον τραπεζικό κλάδο.....	88
5.3 Εξελίξεις στο Ελληνικό Τραπεζικό σύστημα.....	91
5.4 Προοπτικές του ελληνικού τραπεζικού τομέα.....	94
5.5 Προκλήσεις του ελληνικού τραπεζικού τομέα.....	95
5.6 Στρατηγικές επιλογές τραπεζών.....	99
5.7 Έλεγχος ποιότητας των τραπεζικών υπηρεσιών.....	100
5.8 Ο θεσμός του Τραπεζικού Μεσολαβητή.....	102
5.9 Η αντίληψη του επιχειρησιακού πελάτη για την ποιότητα των τραπεζικών υπηρεσιών.....	103
5.10 Καταναλωτική Πίστη.....	105
5.11 Ο Εσωτερικός Πελάτης.....	107
5.11.1 Η σημασία του Προσωπικού επαφής.....	107
5.11.2 Διοίκηση Ποιότητας και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	108
5.11.3 Τρόποι επίτευξης της Διοίκησης Ποιότητας μέσα από το προσωπικό επαφής.....	110
5.11.4 Τραπεζική εκπαίδευση.....	111
5.11.5 Ικανοποίηση του εσωτερικού πελάτη.....	112
5.12 Απαιτήσεις τραπεζών από το προσωπικό τους.....	112
5.13 e – Banking.....	114
5.13.1 Εισαγωγικά για Internet Banking.....	114
5.13.2 Μετάβαση από το παραδοσιακό τραπεζικό δίκτυο στο διαδίκτυο.....	115
5.13.3 Οφέλη και προβλήματα από την εφαρμογή του Internet – Banking.....	116
5.13.4 Συμπεράσματα.....	119

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

6.1 Η περίπτωση της Northbank στη Μ. Βρετανία.....	120
6.1.1 Ιστορικό πλαίσιο της Northbank.....	121
6.1.2 Αναγκαιότητα εστίασης της τράπεζας στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.....	121
6.1.3 Πρόγραμμα αναδιοργάνωσης στην Northbank.....	122
6.2 Η περίπτωση δυο τραπεζικών οργανισμών της Μ. Βρετανίας.....	123
6.2.1 Η πρώτη τράπεζα.....	123
6.2.2 Η περίπτωση της δεύτερης τράπεζας.....	124
6.2.3 Συμπεράσματα.....	125
6.3 Η περίπτωση των τραπεζικών οργανισμών του Χονγκ Κονγκ.....	126
6.3.1 Αποτελέσματα της έρευνας και συσχετίσή τους με αυτά των βρετανικών τραπεζικών ιδρυμάτων.....	127
6.3.2 Συμπεράσματα και προτάσεις.....	131
6.4 Η περίπτωση των τραπεζών και των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στη Μαλαισία.....	132
6.4.1 Το περιβάλλον λειτουργίας των μαλαισιανών τραπεζικών ιδρυμάτων.....	132
6.4.2 Ανάπτυξη συστημάτων εξυπηρέτησης πελατών.....	134
6.4.3 Αποτελέσματα έρευνας του τραπεζικού τομέα της Μαλαισίας.....	134
6.5 Η περίπτωση των τραπεζικών ιδρυμάτων στην Πολωνία.....	135
6.5.1 Το οικονομικό υπόβαθρο των πολωνικών τραπεζικών ιδρυμάτων.....	136
6.5.2 Κριτήρια επιλογής τραπεζών.....	137
6.5.3 Αποτελέσματα της έρευνας των κριτηρίων επιλογής των τραπεζών της Πολωνίας.....	139
6.5.4 Συμπεράσματα έρευνας.....	140
6.6 Η περίπτωση των τραπεζικών ιδρυμάτων στο Μεξικό, τον Καναδά και την Αμερική.....	141
6.6.1 Αποτελέσματα της έρευνας.....	142
6.7 Η περίπτωση του τραπεζικού τομέα στην Αυστραλία.....	145
6.7.1 Το περιβάλλον λειτουργίας των τραπεζών της Αυστραλίας.....	145
6.7.2 Προηγούμενες έρευνες.....	145
6.7.3 Αποτελέσματα της έρευνας.....	147
6.7.4 Συμπεράσματα της έρευνας.....	149
6.8 Η περίπτωση του Ισλαμικού τραπεζικού τομέα.....	150
6.8.1 Ιστορικό πλαίσιο του ισλαμικού τραπεζικού συστήματος.....	150
6.8.2 Συμπεράσματα από την μελέτη των ισλαμικών τραπεζών.....	151
6.8.3 Προτάσεις για βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών των ισλαμικών τραπεζών.....	153
6.9 Η περίπτωση των τραπεζικών οργανισμών στο Κουβέιτ.....	154
6.9.1 Το περιβάλλον λειτουργίας των τραπεζικών ιδρυμάτων στο Κουβέιτ.....	154
6.9.2 Καθοριστικοί παράγοντες επιλογής των τραπεζικών ιδρυμάτων στο Κουβέιτ.....	155
6.9.3 Συμπεράσματα έρευνας.....	156

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

7.1 Συμπεράσματα και αποτελέσματα ερευνών.....	157
7.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	159

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Αντικείμενο εργασίας

Ένα από τα πιο βασικά σημεία που χαρακτηρίζει τις προσπάθειες των επιχειρήσεων και προσδιορίζει την πορεία τους στη νέα χιλιετία είναι η **ποιότητα**. Έτσι, τα θέματα που σχετίζονται με την επίτευξη και τη βελτίωσή της, καθώς και με την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και την εδραίωση μιας νέου τύπου σχέσης με αυτούς, τοποθετούνται στις προτεραιότητες της επιχείρησης. Ο ρόλος του πελάτη έχει αναβαθμιστεί και διευρύνεται συνεχώς όσο οξύνεται ο ανταγωνισμός και αυξάνονται οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες του. Η εστίαση αυτή στον πελάτη έχει απασχολήσει πλήθος επιστημόνων, ιδιαίτερα όσον αφορά στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Κι αυτό, διότι στις επιχειρήσεις αυτές η επαφή με τον πελάτη είναι ιδιαίτερα μεγάλη και η παρουσία του είναι έντονη κατά την παροχή της υπηρεσίας. Επιπλέον, η μέτρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι δύσκολο να προσδιοριστεί με τεχνικά κριτήρια, με αποτέλεσμα ο πελάτης να είναι ο μόνος που μπορεί να αξιολογήσει αντικειμενικά το αποτέλεσμα.

Ένας τομέας υπηρεσιών που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον και δεν θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστος από τις νέες αυτές εξελίξεις, είναι και ο **τραπεζικός**. Για πολλά χρόνια, ο τομέας αυτός λειτουργούσε κάτω από ένα ασφυκτικό καθεστώς γραφειοκρατικών κανόνων και ρυθμίσεων, που περιόριζαν σημαντικά την ελευθερία, τις εργασίες και την ανάπτυξη των πιστωτικών ιδρυμάτων. Τις τελευταίες δυο δεκαετίες σημειώθηκαν ραγδαίες αλλαγές προς την κατεύθυνση του εκσυγχρονισμού και της απελευθέρωσης του χρηματοπιστωτικού κλάδου. Η παγκοσμιοποίηση των αγορών, η επανάσταση της τεχνολογίας των πληροφοριών, της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, η διεθνής τάση για αποκρατικοποιήσεις, περιορισμού του ρόλου του κράτους, αλλά και η απελευθέρωση της κίνησης των κεφαλαίων συντέλεσαν στη διαμόρφωση ενός νέου περιβάλλοντος πιο σύγχρονου και πιο ανταγωνιστικού.

Στην **Ελλάδα** τα τελευταία χρόνια ιδρύθηκαν νέες τράπεζες, μεγεθύνθηκαν οι παλιές μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών, αναπτύχθηκε πληθώρα νέων προϊόντων και υπηρεσιών, διευρύνθηκαν οι τραπεζικές δραστηριότητες σε νέους τομείς, εκσυγχρονίσθηκαν οι διαδικασίες και επιτεύχθηκε ως ένα βαθμό η διεθνοποίηση των ελληνικών τραπεζών με την επέκτασή τους στα Βαλκάνια και στην Κύπρο. Παράλληλα, η ένταξη της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η μείωση των επιτοκίων, η συναλλαγματική σταθερότητα και ο θεσμικός εκσυγχρονισμός των αγορών, οδήγησαν στην εντυπωσιακή ανάπτυξη των τραπεζικών εργασιών.

Έτσι, ο τραπεζικός τομέας βρίσκεται αντιμέτωπος με νέα δεδομένα και ένα δυναμικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι αλλαγές αυτές επιδρούν τόσο στην διαμόρφωση της στρατηγικής των πιστωτικών ιδρυμάτων όσο και στην εξέλιξη του τομέα αυτού. Η **διοίκηση της ποιότητας**, ειδικά στον τραπεζικό τομέα, αποτελεί πλέον πρόκληση για κάθε οργανισμό που ανταγωνίζεται σε διεθνές περιβάλλον. Άρα λοιπόν, οι σύγχρονες επιχειρήσεις για να μπορέσουν να επιβιώσουν και να καταστούν ανταγωνιστικές στο μεταβαλλόμενο αυτό περιβάλλον πρέπει να βρίσκονται μπροστά από τον πελάτη και τις προσδοκίες του. Πιο συγκεκριμένα, οφείλουν να αντιλαμβάνονται τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών τους, να τις

επανεξετάζουν σε τακτά χρονικά διαστήματα και να προβλέπουν τις επιθυμίες και προσδοκίες τους πριν ακόμα αυτές εκφραστούν.

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως **αντικείμενο** την μελέτη της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών από τον τραπεζικό τομέα, καθώς και της ικανοποίησης που η παροχή αυτή συνεπάγεται για τους πελάτες. Στο πλαίσιο της εργασίας αυτής θα αναλυθούν θέματα που αφορούν στην ποιότητα των υπηρεσιών στον τραπεζικό τομέα, στους παράγοντες ικανοποίησης των πελατών, καθώς και στην παρουσίαση ερευνών που έχουν γίνει σχετικά με τις πρακτικές που καθιστούν μια υπηρεσία ποιοτική.

Η εργασία είναι κυρίως βιβλιογραφική και περιέχει ένα ευρύ φάσμα βιβλιογραφικών και αρθρογραφικών αναφορών που αναζητήθηκαν σε εγχώριες, αλλά και διεθνείς πηγές. Η διάρθρωση της εργασίας ακολουθεί την πορεία από το **γενικό προς το ειδικό**, με απώτερο σκοπό την παρουσίαση των βασικών μεταβλητών και παραμέτρων και στη συνέχεια την διερεύνηση ειδικών θεμάτων στην πράξη από την εφαρμογή ορισμένων πρωτοβουλιών σε συγκεκριμένους τραπεζικούς οργανισμούς διεθνώς.

Οι **κύριοι λόγοι** που οδήγησαν στην επιλογή και ανάλυση του συγκεκριμένου θέματος, του βαθμού δηλαδή εξυπηρέτησης των πελατών στον τραπεζικό τομέα, είναι:

- ✎ Η περιορισμένη έρευνα πάνω στο συγκεκριμένο θέμα, καθώς οι τράπεζες δεν έχουν ερευνήσει αρκετά την αντίληψη που έχουν οι πελάτες για την ποιότητα των υπηρεσιών τους, εκτός από ορισμένες σποραδικές έρευνες, κυρίως στο εξωτερικό.
- ✎ Η σπουδαιότητα της επίτευξης της ποιότητας για τις επιχειρήσεις που λειτουργούν στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον και ιδιαίτερα του τραπεζικού τομέα, που αποτελεί ένα μεγάλο μέρος του οικονομικού συστήματος.
- ✎ Η καλύτερη ανάλυση και η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την εικόνα που εμφανίζει ο τραπεζικός τομέας διεθνώς και η σύγκριση των πρακτικών ποιότητας που εφαρμόζονται σε κάθε χώρα.

1.2 Κύριοι στόχοι – Σκοπός εργασίας

Η διπλωματική αυτή εργασία έχει ως **στόχο** να μελετήσει το βαθμό ικανοποίησης των πελατών από τη λήψη προϊόντων και υπηρεσιών από τον τραπεζικό τομέα, τα κριτήρια με βάση τα οποία επιλέγουν την τράπεζα που θα εξυπηρετηθούν, καθώς και τη συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ της ποιότητας, της ικανοποίησης και των επιδόσεων της κάθε τράπεζας. Η εργασία αποτελείται από το θεωρητικό και το πρακτικό μέρος.

Στο **θεωρητικό μέρος** γίνεται μια προσπάθεια διερεύνησης των μελετών που έχουν γίνει μέχρι σήμερα σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στον χρηματοοικονομικό τομέα σε διεθνές αλλά και σε εθνικό επίπεδο και τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση αυτή. Επιπλέον, γίνεται μια εκτενής ανάλυση των εννοιών της υπηρεσίας και της ποιότητας και τελικά του τρόπου που οι δυο αυτές έννοιες συνδυάζονται για την επίτευξη αυτού που ονομάζεται «ποιότητα υπηρεσιών». Παράλληλα, αναλύεται η σημασία της σωστής

εξυπηρέτησης για την ικανοποίηση των πελατών και το βαθμό που η σωστή αυτή εξυπηρέτηση μπορεί να εξασφαλίσει την ικανοποίηση. Τέλος, γίνεται μια παρουσίαση της εικόνας που εμφανίζει ο τραπεζικός τομέας σήμερα και ειδικότερα το ελληνικό τραπεζικό σύστημα.

Στο **πρακτικό μέρος** μέσα από την μελέτη ενός μεγάλου αριθμού άρθρων και βιβλίων, γίνεται προσπάθεια εξαγωγής συμπερασμάτων σχετικά με την επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών και την βελτίωση της αποδοτικότητας ορισμένων τραπεζικών οργανισμών, από την εφαρμογή κάποιων πρωτοβουλιών ποιότητας και συγκεκριμένων πρακτικών.

Συμπερασματικά, απώτερος σκοπός της εργασίας αυτής είναι να αποκτήσει ο αναγνώστης γενικές γνώσεις πάνω σε θέματα ποιότητας υπηρεσιών, να δει πώς αυτά εφαρμόζονται στην πράξη και ποιες συνέπειες έχουν στην μακροπρόθεσμη λειτουργία των τραπεζικών οργανισμών. Τέλος, υποδεικνύονται ορισμένα σημεία που χρήζουν περαιτέρω έρευνας.

1.3 Συνοπτική περιγραφή εργασίας

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η διάρθρωση της εργασίας ακολουθεί την ανάλυση από το γενικό προς το ειδικό. Έτσι, αναλυτικά τα θέματα που μελετώνται σε κάθε κεφάλαιο είναι τα παρακάτω.

Το **πρώτο κεφάλαιο** είναι η εισαγωγή, όπου παρουσιάζονται οι κύριοι στόχοι και το αντικείμενο εργασίας της παρούσας διπλωματικής.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο** γίνεται μια ανασκόπηση στην υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον χρηματοοικονομικό τομέα. Οι έρευνες αυτές αφορούν τόσο το εθνικό όσο και το διεθνές επίπεδο. Επιπλέον, παρουσιάζεται ένα μοντέλο για την εφαρμογή της Διοίκησης Ποιότητας στον τραπεζικό τομέα με την λήψη προληπτικών μέτρων.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** προσεγγίστηκαν γενικά οι έννοιες της ποιότητας, της υπηρεσίας και της ποιότητας υπηρεσιών, ανάλυση απαραίτητη για την κατανόηση της ευρύτητας και της σπουδαιότητας του θέματος. Στη συνέχεια, καταβλήθηκε προσπάθεια για την παρουσίαση του τρόπου με τον οποίο εφαρμόζονται οι διαστάσεις ποιότητας στον τραπεζικό τομέα, την ανάγκη σχεδιασμού των πρακτικών για την επίτευξη της ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τον τρόπο μέτρησης των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή των πρακτικών αυτών. Τέλος αναλύθηκαν οι αιτίες που μπορούν να οδηγήσουν στην αποτυχία των πολιτικών ποιότητας και παρουσιάστηκαν τρόποι αντιμετώπισής τους.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** αναλύθηκε η έννοια της ικανοποίησης των πελατών και εξετάστηκε η σπουδαιότητα και η αναγκαιότητα της παροχής σωστής εξυπηρέτησης. Παράλληλα, συσχετίστηκε η εξυπηρέτηση με την ικανοποίηση και την κερδοφορία της επιχείρησης και παρουσιάστηκαν ο τρόπος επίτευξης ενός ικανοποιητικού επιπέδου εξυπηρέτησης, οι μέθοδοι μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών και οι εθνικοί δείκτες ικανοποίησής τους. Αξίζει να σημειωθεί μάλιστα ότι γίνεται μια

αναφορά στα παράπονα των πελατών, στη διαχείρισή τους και στον τρόπο που αυτά συνδέονται με την διατήρηση των πελατών.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο** γίνεται μια παρουσίαση της κατάστασης του τραπεζικού τομέα σήμερα, υπό το πρίσμα των συνεχόμενων μεταβολών και του έντονα ανταγωνιστικού κλίματος. Στο μέρος αυτό εξετάζεται και η εφαρμογή των προσπαθειών επίτευξης ποιότητας από τους ελληνικούς τραπεζικούς οργανισμούς και γίνεται εκτενέστερη αναφορά στους εξωτερικούς και εσωτερικούς πελάτες. Τέλος, γίνεται μια μικρή αναφορά στη νέα τάση των τελευταίων χρόνων, στο φαινόμενο της ίδρυσης και λειτουργίας διαδικτυακών τραπεζών.

Στα **επόμενα κεφάλαια** καταγράφονται οι πρακτικές που ακολούθησαν μεγάλοι τραπεζικοί οργανισμοί στην Μ. Βρετανία, στην Αυστραλία, στην Αμερική, στο Ισλάμ, στο Κουβέιτ, στο Χονγκ Κονγκ, στην Μαλαισία και στην Πολωνία, σχετικά με την εφαρμογή πρωτοβουλιών ποιότητας και ερευνώνται τα κριτήρια επιλογής των ιδιωτών και επιχειρησιακών πελατών, όσον αφορά στους οργανισμούς αυτούς.

Η εργασία ολοκληρώνεται με την διατύπωση συμπερασμάτων για την επιτυχή εφαρμογή της ποιότητας στους τραπεζικούς οργανισμούς και τη διενέργεια προτάσεων για περαιτέρω έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

2.1 Εισαγωγή

Στην σημερινή εποχή οι επιχειρήσεις εκτίθενται σε ένα μεταβαλλόμενο και πολυτάραχο περιβάλλον, όπου συντελούνται διαρκώς τεχνολογικές, πολιτικές και επιστημονικές αλλαγές. Νέες παράμετροι κάνουν την εμφάνισή τους όπως ο διεθνής και διευρυμένος ανταγωνισμός, η άρση των περιορισμών στην κίνηση των κεφαλαίων στην παγκόσμια οικονομία, η έλευση του ευρώ, οι συνεχείς συγχωνεύσεις και συμμαχίες, οι ραγδαία πρόοδος στον τομέα της τεχνολογίας και η απελευθέρωση του χρηματοπιστωτικού τομέα από περιοριστικές ρυθμίσεις. Μέσα σε ένα τέτοιο πλαίσιο και προκειμένου οι επιχειρήσεις να καταστούν ικανές να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της εποχής, επικεντρώνουν τις προσπάθειες τους στη διατήρηση της πίστης των πελατών τους και στην αύξηση της ικανοποίησής τους, μέσω της βελτίωσης εκείνων των στοιχείων που συνιστούν την ποιοτική υπηρεσία, αντιλαμβανόμενες ότι τέτοιου είδους στρατηγικές αποτελούν μονόδρομο για εκείνες τις επιχειρήσεις που θέλουν να «υπάρχουν και αύριο».

Ο τραπεζικός τομέας βέβαια δεν θα μπορούσε να αποτελέσει εξαίρεση των παραπάνω. Έτσι παρατηρήθηκε όξυνση του ανταγωνισμού, επαναπροσδιορίστηκε ο ρόλος των τραπεζών, αναπτύχθηκαν νέες αγορές, έκαναν την εμφάνισή τους νεωτεριστικά προϊόντα, αυξήθηκε ο τραπεζικός κίνδυνος, ενισχύθηκε η τάση συγχωνεύσεων μεγάλων τραπεζών και η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών τραπεζικών ομίλων. Γίνεται λοιπόν σαφές ότι η τραπεζική αγορά, ίσως για πρώτη φορά στην ιστορία της, οδηγείται πλέον από τις ανάγκες των πελατών και όχι μόνο από τις δυνατότητες των τραπεζών. Η προηγούμενη διαπίστωση ενισχύεται και από την επιτυχή δραστηριοποίηση στο χρηματοπιστωτικό χώρο εταιρειών με μεγάλη εμπειρία στην προσφορά καταναλωτικών προϊόντων, αλλά χωρίς ή μικρή προηγούμενη σχέση με τραπεζικές υπηρεσίες.

Προκειμένου, λοιπόν, οι τράπεζες να ανταποκριθούν στο αέναο μεταβαλλόμενο αυτό περιβάλλον οδηγούνται σε μια συνεχή αναζήτηση νέων ιδεών, νέων ευκαιριών και νέων τρόπων παροχής των υπαρχόντων υπηρεσιών τους. Στόχος των τραπεζών πλέον δεν είναι απλά η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους, αλλά η εύρεση και η υπέρβαση των προσδοκιών τους.

Ειδικότερα, όταν οι πελάτες δεν είναι ιδιώτες αλλά **επιχειρήσεις** το ενδιαφέρον των τραπεζών είναι ιδιαίτερα αυξημένο, κυρίως λόγω των πολυπλοκότερων αναγκών τους αλλά και των μεγαλύτερων κερδών που αποφέρουν. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι τράπεζες δεν πρέπει να έχουν σαν δεδομένες τις ανάγκες των πελατών τους. Πολλά από τα προϊόντα που προσφέρουν δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών τους και η τιμολογιακή τους πολιτική δεν εναρμονίζεται με το πραγματικό κόστος (S. Timewell). Εξαιτίας αυτού του γεγονότος παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και προϊόντα που δεν είναι σημαντικά για τις επιχειρήσεις και σημειώνεται έλλειψη σε εκείνα που κατέχουν υψηλό βαθμό σημαντικότητας γι' αυτές (Nielsen, C. Terry

και R. Trayler, 1998; Zineldin Mosad, 1995; I. Chaston, 1993; J. F. Nielsen, R. W. Trayler και B. M. Brown, 1995). Γενικότερα, υπάρχει δυσαρέσκεια σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και ο δρόμος για ποιοτική προσφορά υπηρεσιών και υιοθέτηση ενός ολοκληρωμένου συστήματος Δ.Ο.Π. φαίνεται μακρύς για το τραπεζικό σύστημα.

Κατά συνέπεια, η βάση για την απόκτηση ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά βρίσκεται στο **επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών** και συγκεκριμένα στην ποιότητα προσφοράς της υπηρεσίας. Σημασία λοιπόν σήμερα έχει το πώς, το πού, το πότε και γενικότερα το πόσο ποιοτικά προσφέρεται η επιθυμητή υπηρεσία.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.), ως συστηματικό εργαλείο προσέγγισης και υιοθέτησης της ποιότητας αποτελεί σήμερα τη μεγαλύτερη πρόκληση για τις τράπεζες. Οι τράπεζες μέσα στο πλαίσιο των δυναμικών εξελίξεων και του σύγχρονου ανταγωνισμού καλούνται να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και να την χρησιμοποιήσουν ως μέσο για την επίτευξη αυτού που ονομάζεται «ποιοτικές υπηρεσίες» για τους παραλήπτες τους.

2.2 Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο χρηματοοικονομικό κλάδο

Οι Hung Cheng, Manu S. Madan και Jaideep Motwani εργάστηκαν πάνω στην ομαδοποίηση των αποτελεσμάτων των ερευνών που είχαν γίνει στο παρελθόν πάνω στην εφαρμογή της Διοίκησης Ποιότητας στον τραπεζικό κλάδο, καθώς και τις τάσεις που διαφαίνονται στο μέλλον (“Implementing Quality Management in the Banking services sector”, 1996). Το αποτέλεσμα της ομαδικής αυτής μελέτης ανέδειξε τέσσερις ερευνητικές τάσεις / ρεύματα:

Πρώτη ερευνητική τάση

Το ρεύμα αυτό ασχολείται κυρίως με τον ορισμό της Διοίκησης Ποιότητας (Δ.Π.) στον τραπεζικό τομέα και κάνει μια ανασκόπηση των άρθρων που έχουν γραφτεί σχετικά με το θέμα αυτό. Οι ορισμοί της Δ.Π. είναι αναλυτικοί και ιδιαίτερα περιγραφικοί και εμπεριέχονται σε πολλές ερευνητικές μελέτες. Παράλληλα τα άρθρα από την ανασκόπηση περιλαμβάνουν θέματα που ασχολούνται με την διαφοροποίηση της εφαρμογής της Δ.Π. στον τραπεζικό κλάδο από την εφαρμογή σε άλλους κλάδους, τα εμπόδια που ανακύπτουν κατά την εφαρμογή της Δ.Π. και τέλος συγκρίσεις μεταξύ διαφόρων τραπεζικών ιδρυμάτων σχετικά με τις πρακτικές ποιότητας που εφαρμόζουν.

Μέσα από την συγκεκριμένη έρευνα βρίσκουν έκφραση ερωτήματα σχετικά με το ποιο όργανο μέσα στην τράπεζα πρέπει να έχει την ευθύνη για την υλοποίηση της Δ.Π., όπως το Διοικητικό Συμβούλιο της Τράπεζας, ο πρόεδρος του ή ειδικά επιλεγμένη επιτροπή. Επιπλέον, πρέπει να γίνει μια εκ βαθέων διερεύνηση των παραγόντων εκείνων που αποτελούν τροχοπέδη στη συνεχή βελτίωση και στη συνέχεια να εξαλειφθούν. Τέλος, θα πρέπει να εξεταστεί η θέση του κράτους σχετικά με την υποστήριξη των τραπεζικών ιδρυμάτων στην εφαρμογή της Δ.Π. Στο πλαίσιο αυτό εντάσσονται θέματα, όπως η χορήγηση επιδοτήσεων, επιχορηγήσεων κ.τ.λ.

Δεύτερη ερευνητική τάση

Το δεύτερο αυτό ρεύμα καλύπτει όλες τις μελέτες που έχουν γίνει από τους πρακτικούς του τομέα. Οι μελέτες αυτές ασχολούνται με τη σπουδαιότητα της Δ.Π. τόσο σε ολόκληρο τον οργανισμό, όσο και στα επιμέρους λειτουργικά του τμήματα. Εμπεριέχουν επιπλέον προτάσεις των ιδρυμάτων για την προσαρμογή τους στις αρχές της Δ.Π. και την εφαρμογή στρατηγικών που την υποστηρίζουν. Συγκεκριμένα οι προτάσεις αυτές τονίζουν την ανάγκη για προληπτική δράση παρά για την εκ των υστέρων αντίδραση, περιγράφουν τα βήματα για την ορθή δόμηση ενός συστήματος Δ.Π., επισημαίνουν τους παράγοντες εκείνους που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την υλοποίηση ενός προγράμματος Δ.Π., δίνουν παραδείγματα επιτυχούς υλοποίησης των στρατηγικών Δ.Π. από τραπεζικά ιδρύματα και τέλος παρουσιάζουν τα οφέλη της εφαρμογής της Δ.Π. Γενικότερα στο ρεύμα αυτό δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην σπουδαιότητα εφαρμογής ενός συστήματος Δ.Π. στον τραπεζικό τομέα. Παρά βέβαια την απουσία συστηματικότητας και μεθοδικότητας από τις μελέτες που εντάσσονται στο ρεύμα αυτό, δεν γίνεται να παραβλεφθεί η ουσιαστική συμβολή του στην εφαρμογή της Δ.Π. στον χρηματοοικονομικό κλάδο.

Τα θέματα που είναι απαραίτητο να τύχουν σημαντικής προσοχής στο μέλλον αφορούν το χρονικό διάστημα που πρέπει να μεσολαβεί μεταξύ της καθοδήγησης, της εκπαίδευσης, της πρακτικής και της υλοποίησης και τις συνέπειες που μπορεί να έχει μια καθυστέρηση σε έναν από τους παραπάνω τομείς στο όλο σύστημα της Δ.Π. που εφαρμόζεται στον οργανισμό. Ακόμη πρέπει να εξεταστούν τα βέλτιστα όρια των αποκλίσεων μεταξύ των τρόπων υλοποίησης της Δ.Π. και των προτύπων ποιότητας μέσα στον τραπεζικό οργανισμό. Σημαντικό εργαλείο για την αντιμετώπιση των αποτυχημένων προσπαθειών για τυποποίηση και της ανομοιογένειας μεταξύ των λειτουργικών προτύπων αποτελεί το λεγόμενο benchmarking, η χρήση δηλαδή μεθόδων και πρακτικών υιοθετημένων από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

Τρίτη ερευνητική τάση

Το τρίτο αυτό ρεύμα, σε αντίθεση με το προηγούμενο, ασχολείται κυρίως με την ανάπτυξη περισσότερο θεωρητικών μοντέλων για την εκτίμηση και εφαρμογή των στρατηγικών της Δ.Π. Οι ερευνητές που υπάγονται στην κατηγορία αυτή προτείνουν εξειδικευμένα μοντέλα για την υλοποίηση των αρχών της Δ.Π. ή /και παρουσιάζουν αποτελεσματικές ομάδες μέτρων για την διευκόλυνση της πρακτικής των τραπεζικών ιδρυμάτων κατά την εφαρμογή της Δ.Π. Παρόλο όμως που τα μοντέλα που παρουσιάζονται από τους συγγραφείς είναι λεπτομερώς δοσμένα, το ρεύμα αυτό δέχεται σημαντική κριτική, κυρίως γιατί δεν έχει γίνει προσπάθεια ανάπτυξης ενός συγκεντρωτικού μοντέλου βασισμένου στην υπάρχουσα θεωρία της Δ.Π.

Το συγκεκριμένο ρεύμα τονίζει την ανάγκη για ένα σύστημα το οποίο θα λειτουργεί τέλεια. Τα θέματα προς διερεύνηση που προτείνονται αφορούν τον μακροπρόθεσμο στόχο της ελαχιστοποίησης ή ακόμη και εκμηδένισης των αναμενόμενων διαταραχών που δημιουργούνται σε ένα σύστημα και που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό του αντίστοιχου μοντέλου. Μάλιστα εξαιτίας τις έλλειψης κατευθυντήριων γραμμών κατά την υλοποίηση ενός μοντέλου δεν υπάρχουν συγκεκριμένα πρότυπα. Επιπλέον, στο προτεινόμενο μοντέλο θα πρέπει να υπάρχει σαφής οριοθέτηση του ρόλου της ανώτερης διοίκησης, του προσωπικού και των πελατών και να καθορίζονται τα κριτήρια με βάση τα οποία γίνονται οι έλεγχοι της διαδικασίας.

Τέταρτη ερευνητική τάση

Το τέταρτο αυτό ρεύμα που μπορεί να θεωρηθεί ως το τελικό στάδιο όλων των ερευνών που είχαν γίνει σχετικά με τη Δ.Π., ασχολείται με την αξιολόγηση και την επιτυχή εφαρμογή των τρεχουσών πρακτικών για τη Δ.Π. στον τραπεζικό τομέα. Το μεγαλύτερο μέρος των ερευνών που υπάγονται στο ρεύμα αυτό αφορά έρευνες πεδίου, ερωτηματολόγια ή μελέτες περιπτώσεων και αποδεικνύεται ο τρόπος που η Δ.Π. μπορεί να συμβάλει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το τέταρτο αυτό ρεύμα δίνει έναυσμα για περαιτέρω ανάλυση στο μέλλον. Συγκεκριμένα, η ανάλυση επιχειρησιακών περιπτώσεων τραπεζικών επιχειρήσεων που εφάρμοσαν επιτυχημένα την Δ.Π. μπορεί να βγάλει από το αδιέξοδο πολλές επιχειρήσεις του κλάδου που δεν κατάφεραν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της. Η ύπαρξη αναλυτικών μελετών, οι οποίες θα περιέχουν λεπτομερέστερα τα βήματα για την οικοδόμηση του έργου της εφαρμογής της Δ.Π., καθώς και οι δείκτες παρακολούθησης για την αξιολόγηση των τραπεζικών συστημάτων, θα βοηθούσαν τις επιχειρήσεις στον αγώνα τους για υλοποίηση της Δ.Π. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα δεδομένα των μελετών αυτών είναι σκόπιμο να προέρχονται από την παρατήρηση, τα ερωτηματολόγια ή και τις συζητήσεις με διοικητικά στελέχη που έχουν εμπειρία στην επιτυχημένη εφαρμογή της Δ.Π.

2.3. Προτεινόμενο μοντέλο για την υλοποίηση της Δ.Π. στον τραπεζικό τομέα με τη λήψη προληπτικών μέτρων





Το μοντέλο που προτείνουν οι τρεις συγγραφείς για την υλοποίηση ενός συστήματος Δ.Π. στα τραπεζικά ιδρύματα περιλαμβάνει πέντε φάσεις:

Πρώτη φάση: Ενημέρωση και Δέσμευση

Στη φάση αυτή, σύμφωνα με την ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να κατανοήσουν την έννοια της Δ.Π. καθώς και τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να υλοποιηθεί. Στη συνέχεια πρέπει να δεσμευτούν σχετικά με την υλοποίηση του έργου.

Δεύτερη φάση: Σχεδιασμός

Η παραπάνω φάση περιλαμβάνει τα εξής:

-  Εσωτερική εκτίμηση της υπάρχουσας κατάστασης σχετικά με την ποιότητα στον οργανισμό, με στόχο την αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών του,
-  Παροχή εκπαίδευσης στο προσωπικό πάνω στις κρίσιμες διαδικασίες,
-  Καταγραφή αποστολής και αντικειμενικών στόχων,
-  Σχεδιασμός ενός νέου συστήματος.

Αξίζει να σημειωθεί ότι μια από τις βασικότερες ευθύνες των στελεχών είναι να εξετάσουν την συμβατότητα της επιχειρησιακής κουλτούρας της επιχείρησης με τις βασικές αρχές, αξίες και στόχους της Δ.Π.

Τρίτη φάση: Προγραμματισμός

Μετά τη φάση του σχεδιασμού της Δ.Π. ακολουθεί η φάση του προγραμματισμού, σύμφωνα με την οποία τα στελέχη πρέπει να:

- ✓ Ορίσουν την διαδικασία. Όταν πραγματοποιηθεί η ενέργεια αυτή πρέπει να γίνει προσπάθεια διαχωρισμού της εφαρμογής της Δ.Π. στον τραπεζικό τομέα με την εφαρμογή της στο βιομηχανικό κλάδο.
- ✓ Δηλώσουν το σκοπό μέσω του νέου πλαισίου ποιότητας.
- ✓ Παρέχουν την απαραίτητη εκπαίδευση σε όλο το προσωπικό.
- ✓ Διεξάγουν εσωτερικές και εξωτερικές έρευνες σχετικά με την γνώμη των πελατών, έτσι ώστε να αξιολογήσουν την διαδικασία και να προβούν στις κατάλληλες ενέργειες, αν αυτό κριθεί σκόπιμο.
- ✓ Συστήσουν ένα συμβούλιο ποιότητας, το οποίο θα επιβλέπει και θα ρυθμίζει τις διαδικασίες.
- ✓ Διενεργούν συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) με τις άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του χρηματοοικονομικού κλάδου.
- ✓ Συστήσουν ομάδες βελτίωσης ποιότητας.
- ✓ Καθιερώνουν μέτρα και δείκτες ποιότητας, έτσι ώστε να καταστεί ευκολότερη η παρακολούθηση της επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί.

Τέταρτη φάση: Υλοποίηση

Στη φάση αυτή περιλαμβάνονται τα εξής:

- Παροχή συνεχούς εκπαίδευσης.
- Σύσταση νέων επιτροπών ή πρόσληψη εξωτερικών εξειδικευμένων ομάδων για την παροχή βοήθειας όσον αφορά στην διαδικασία υλοποίησης.
- Αναγνώριση και ανταμοιβή κατά την επίτευξη βελτιώσεων ποιότητας, παράγοντες που θα συντελέσουν στην ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων και θα δώσουν το κίνητρο για περαιτέρω βελτιώσεις.

Πέμπτη φάση: Αξιολόγηση αποτελεσμάτων

Στην τελευταία αυτή φάση του μοντέλου γίνεται ετήσια αξιολόγηση του προγράμματος για την εκτίμηση των επιτυχιών και αποτυχιών. Στην περίπτωση που το πρόγραμμα δεν έχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, κρίνεται απαραίτητος ο ανασχεδιασμός και η αναθεώρησή του.

2.4 Ιστορική αναδρομή στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών

Αν δεχθούμε ότι στα ανθρώπινα πράγματα δεν υπάρχει παρθενογένεση, τότε ένας καλός τρόπος να διαβλέψουμε τι θα συναντήσουμε στον 21^ο αιώνα είναι να κοιτάξουμε τις ήδη διαφαινόμενες τάσεις στο τέλος του 20^ο (Τσούκας Χ., 2000). Αυτό που παρατηρούμε λοιπόν είναι ο έντονα παγκοσμιοποιημένος χαρακτήρας των οικονομικών δραστηριοτήτων αλλά και των πολιτιστικών προτύπων. Το ενιαίο νόμισμα στην Ευρώπη εκφράζει συμβολικά την οικονομική συρρίκνωση του έθνους - κράτους και την σπουδαιότητα υπερεθνικών οντοτήτων και μηχανισμών. Έτσι αν θεωρήσουμε ως δεδομένο τον σύγχρονο ανταγωνισμό, η ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει όλο και περισσότερο εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες ποιότητας καθώς και να διαφοροποιείται αενάως, της προσδίδει μια στέρεη βάση για τη δημιουργία διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Μέσα στο πλαίσιο αυτό πολλές επιχειρήσεις επικέντρωσαν τις προσπάθειές τους στην επίτευξη της ποιότητας και προσανατολίστηκαν στο πρόσωπο που βρίσκεται στο κέντρο αυτής της διαδικασίας: **τον πελάτη**. Είναι γεγονός ότι οι πελάτες σήμερα δεν

αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσίες με μοναδικό κριτήριο επιλογής την τιμή τους. Η τελική απόφαση για την αγορά κάποιας υπηρεσίας προέρχεται από τη σύγκριση των πλεονεκτημάτων που τους προσφέρει μια επιχείρηση σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών (Evans J., 1999). Επιπλέον, οι συναλλαγές με τους πελάτες είναι ιδιαίτερα απαιτητικές. Κάθε πελάτης έχει διαφορετικές απαιτήσεις και ανάγκες που θέλει να ικανοποιήσει και αντιδρά διαφορετικά τη στιγμή που λαμβάνει μια υπηρεσία. Το γεγονός αυτό οφείλεται κυρίως τόσο στην πολυπλοκότητα των αναγκών του και στη διαφορετική κοινωνική του υπόσταση, όσο και στην ιδιαιτερότητα των προσδοκιών του (Smith L., 1997).

Η οικοδόμηση της **πίστης** από τον πελάτη και η εξασφάλιση της εμπιστοσύνης του αποτελούν βασικό μέλημα κάθε επιχείρησης. Ειδικότερα στον κλάδο των υπηρεσιών πολλές προσπάθειες έχουν γίνει προς την κατεύθυνση αυτή. Η τακτική αυτή οφείλεται κυρίως στην συνειδητοποίηση του ότι η διατήρηση των υπάρχοντων πελατών αυξάνει μακροχρόνια τα κέρδη της επιχείρησης. Έρευνες έδειξαν ότι η διατήρηση του 5% των πελατών των τραπεζών έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των κερδών κατά 85%. Στόχος τους, λοιπόν, είναι όχι μόνο η εύρεση και εκπλήρωση των προσδοκιών των πελατών αλλά και η υπέρβασή τους (Levesque T., 1996). Μάλιστα, έχει αποδειχθεί ότι η προσέλκυση νέων πελατών κοστίζει 20 φορές περισσότερα χρήματα από τη διατήρηση των ήδη υπάρχοντων (Εξπρές, 2003).

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η διατήρηση πελατών είναι οικονομικά πιο συμφέρουσα από την συνεχή επιδίωξη για νέους πελάτες (Reichheld F. και Sasser W. E. J., 1990; Sheth J. N. και Parvitiyar A., 1995), και ότι η διατήρηση των μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες είναι βασική στη βελτίωση της επιχειρησιακής απόδοσης (Ennew C. T. και Binks M. R., 1996), η πίστη των πελατών αποτελεί βασικό στόχο για τις περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, βασικό σημείο αποτελεί η χρήση διαφορετικών τύπων δεσμών, οικονομικών ή δομικών, που δεσμεύουν τον πελάτη στη εταιρεία κυρίως λόγω των υψηλών δαπανών μετατροπής από τον ένα τύπο στον άλλο. Αν και αυτές οι στρατηγικές έχουν επιτύχει σε μεγάλο βαθμό στη διατήρηση των πελατών, η αληθινή πίστη, η οποία καθορίζεται από τη θετική συμπεριφορά των πελατών προς την εταιρεία καθώς και με τις επαναλαμβανόμενες αγορές (Dick A. S. και Basu K., 1994; Griffin J., 1995), είναι πιθανό να μην είναι ουσιαστική. Η επίγνωση της ύπαρξης αληθινής ή σκόπιμης πίστης, σε αντιδιαστολή με την εικονική πίστη ή την αδράνεια, αποτελεί βασικό προνόμιο για μια εταιρεία, καθώς μειώνεται το κίνητρο του πελάτη για αναζήτηση εναλλακτικών ανταγωνιστικών λύσεων, γεγονός που αμβλύνει τους κινδύνους λόγω ανταγωνισμού και βελτιώνει την φήμη της εταιρείας (Dick A. S. και Basu K., 1994; Jain et al., 1987; Jarvis L. P. και Wilcox J. B., 1977; Stum D. L. και Thiry A., 1991). Έτσι η επίτευξη της αληθινής πίστης δύσκολα μεταβάλλεται, εκτός αν η εταιρεία επηρεάσει αρνητικά τον πελάτη προκαλώντας του το συναίσθημα της δυσαρέσκειας (Ennew C. T. και Binks M. R., 1996). Μάλιστα ο πελάτης καθίσταται πιο ανεκτικός στην περίπτωση δευτερευόντων λαθών ή ασυνεπειών τη στιγμή που η αρχική εντύπωσή του από την παρεχόμενη υπηρεσία κρίθηκε ευνοϊκή (Blackman B. A., 1985; Hennig, Thureau T. και Klee A., 1997).

Παραδοσιακά, οι συνθήκες στον τραπεζικό τομέα ήταν διαφορετικές. Οι πελάτες ήταν πιστοί, τα προσφερόμενα προϊόντα – υπηρεσίες περιορισμένα ενώ οι όροι του ανταγωνισμού, οι οποίοι ήταν δομημένοι πάνω σε παραδοσιακούς κανόνες, ήταν ξεκάθαροι και σαφείς. Τα ηγετικά στελέχη των τραπεζών που άλλοτε γνώριζαν

πλήρως τη φύση της εργασίας τους και τον ακριβή τρόπο διεξαγωγής της, τώρα έχουν να αντιμετωπίσουν ένα επιθετικό περιβάλλον, αβέβαιες συνθήκες αγοράς, άλλα και απεριόριστες δυνατότητες εξέλιξης (Zineldin M., 1996).

Το 1994 σε ετήσια έκθεση του Ινστιτούτου Προσωπικού και Ανάπτυξης της Loyds Bank, μεταξύ άλλων προβλέφθηκε ότι πολλές ηγετικές τράπεζες του χώρου δεν θα επιβιώσουν. Επιπλέον, με βάση το γεγονός ότι 160.000 θέσεις εργασίας χάθηκαν μέχρι το 1999 στον τομέα των οικονομικών υπηρεσιών, υπογραμμίστηκε ο κίνδυνος επιβίωσης μεγάλου αριθμού οικονομικών κολοσσών. Σε αυτό το πλαίσιο ο μόνος τρόπος να αντεπεξέλθουν οι τράπεζες είναι να γίνουν πρωτοπόροι σε θέματα ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών, να περιορίσουν το κόστος τους και να καινοτομήσουν (Cowling A., 1995). Μόνο μια επιχείρηση που μπορεί να μαθαίνει είναι σε θέση να βρίσκεται μπροστά από τον ανταγωνισμό (Τσούκας Χ., 2000).

Η πρόκληση για τις τράπεζες σήμερα είναι, λοιπόν, διπλή: αφενός μεν να πληροφοριοποιήσουν στο έπακρο τις λειτουργίες τους, αφετέρου να εμπιστευθούν την κρίση και την πρωτοβουλία άρτια εκπαιδευμένων υπαλλήλων. Μόνο έτσι θα είναι σε θέση να παρέχουν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου, ιδιαίτερα σήμερα που η αποϋλοποίηση των οικονομικών συναλλαγών και η εντεινόμενη εξ αποστάσεως διεκπεραίωσή τους καθιστά την εμπειρία που αποκομίζει ο πελάτης από την επαφή του με μια επιχείρηση καθοριστικό παράγοντα στην κλίμακα των προτιμήσεών του (Τσούκας Χ., 2000). Επομένως, η ικανότητα μιας επιχείρησης να διαφοροποιείται, δηλαδή να καινοτομεί, αποτελεί εγγύηση για την ευημερία της, τη στιγμή που οι τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών καθιστούν εύκολη την αντιγραφή από τους ανταγωνιστές.

Στο πλαίσιο αυτό, οι τράπεζες βελτίωσαν την **ποιότητα** των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Τα μέτρα που πήραν ήταν η άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών, η ταχύτητα διεκπεραίωσης των αιτημάτων τους, η μείωση του χρόνου αναμονής στην ουρά των καταστημάτων, η βελτίωση της αξιοπιστίας των αυτόματων ταμειολογιστικών μηχανών, η βελτίωση του ύφους στις πρόσωπο με πρόσωπο συναλλαγές, η βελτίωση του φυσικού περιβάλλοντος μέσα στα υποκαταστήματα και γενικότερα η αύξηση και βελτίωση των διαθέσιμων υπηρεσιών και προϊόντων τους.

Παρά όμως τις μεγάλες προσπάθειες των τραπεζών, τα τελευταία χρόνια, να βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους, ένα διόλου ευκαταφρόνητο ποσοστό πελατών δηλώνει τη δυσαρέσκειά του σχετικά με τις υπηρεσίες που του παρέχονται. Το γεγονός αυτό μπορεί να ερμηνευτεί λαμβάνοντας υπόψη δύο παράγοντες. Κατ' αρχήν, ο όγκος και η ένταση των συναλλαγών είναι αρκετά μεγάλη, έτσι ώστε η εξάλειψη των λαθών να καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολη. Από την άλλη μεριά, δεν έχουν γίνει πλήρως κατανοητοί οι παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί από την πλευρά του πελάτη κατά την λήψη μιας υπηρεσίας (Johnston R., 1997).

2.5 Αναφορά σε υπάρχουσες έρευνες σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε διεθνές και τοπικό επίπεδο.

2.5.1 Έρευνες σε διεθνές επίπεδο

Όπως έχει γίνει μέχρι τώρα αντιληπτό, ο κλάδος των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών έχει φτάσει σε ένα σημείο ορόσημο για την ιστορία του. Η απαίτηση για καλύτερη διοίκηση, καινοτομικότητα και ευελιξία, για πληρέστερη εξυπηρέτηση των πελατών, για αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας και για πιο αποτελεσματικές διαδικασίες είναι προφανής.

Η σύγχρονη πρακτική έδειξε ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) αποτελεί εκείνο το εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αντεπεξέλθουν στις νέες δυναμικές συνθήκες και είναι προσανατολισμένη σε μια ισορροπημένη προοπτική για τη μέτρηση της απόδοσης της επιχείρησης. Οι Hill S. και Wilkinson A. (1995) θεωρούν ότι η ποιότητα και η ικανοποίηση των πελατών είναι οι κατευθυντήριες γραμμές για το μεγαλύτερο αριθμό των επιχειρήσεων. Η πρόκληση πάντως δεν είναι το πότε, αλλά μάλλον το πως θα υλοποιηθούν οι αρχές αυτές μέσα στο σημερινό δυσχερές οικονομικό κλίμα.

Η ανάληψη πρωτοβουλιών για την υιοθέτηση της ποιότητας στον τραπεζικό τομέα παρουσιάζει πολύπλευρη ανάπτυξη. Ειδικότερα, έρευνες που διεξήχθησαν στη Μ. Βρετανία σχετικά με την εξεύρεση **άριστων πρακτικών** σε τραπεζικές επιχειρήσεις έδειξαν ότι οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις που υιοθέτησαν σχετικά νωρίτερα από τις άλλες τις αρχές της Δ.Ο.Π. δεσμεύτηκαν σε μια μακροπρόθεσμη στρατηγική συνεχούς προσπάθειας για βελτίωση των διαδικασιών τους. Τα όποια προβλήματα εμφανίστηκαν ήταν περισσότερο αποτέλεσμα του λανθασμένου τρόπου διαχείρισης των αρχών και του τρόπου εφαρμογής της Δ.Ο.Π. παρά της καθεαυτής φιλοσοφίας της.

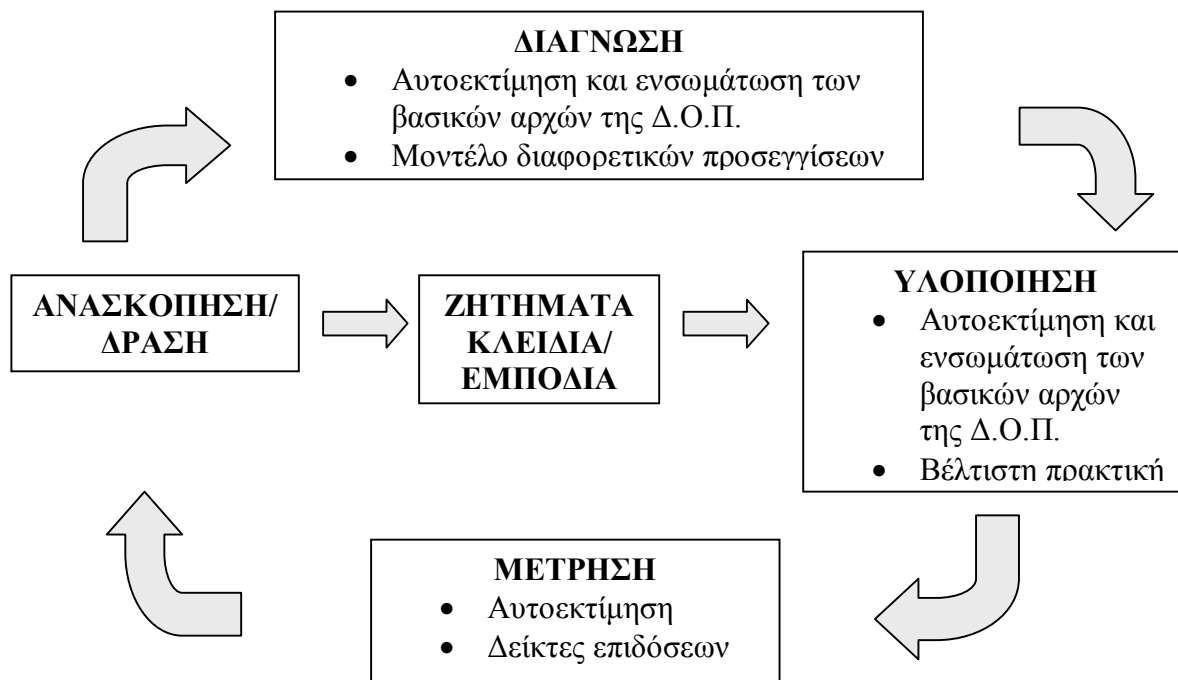
Αναλυτικά, έρευνα που έγινε το 1992 από τον Kearney σε 100 Βρετανικά τραπεζικά ιδρύματα έδειξε ότι το 80% των πρωτοβουλιών που είχαν λάβει με σκοπό την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. δεν έφερε τα αναμενόμενα οφέλη. Την ίδια χρονιά έρευνα που διεξήχθη από το London Business School σε 42 Βρετανικές επιχειρήσεις υποψήφιες για το βραβείο Baldrige παρουσίασε πολύ χαμηλές βαθμολογίες μεταξύ 100-400 με άριστα το 1000. Παράλληλα, 50 Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις εμφάνισαν προβλήματα στην υλοποίηση της Δ.Ο.Π. και αποτυχία σε ορισμένες πρωτοβουλίες σύμφωνα με την επιχειρησιακή μελέτη του Economist Intelligence Unit. Μια χρονιά μετά, τα συμπεράσματα της μελέτης του Durham University Business School σε 685 Βρετανικές τράπεζες δείχνουν ότι λόγω της νηπιακής φάσης που βρίσκεται η Δ.Ο.Π. δεν κρίνεται εφικτή η εξαγωγή συμπερασμάτων και ανεξάρτητα από τα αποτελέσματα εφαρμογής των αρχών της, οι επιχειρήσεις παραμένουν πιστές στη φιλοσοφία της. Τέλος, 29 γνωστές για την χρήση της Δ.Ο.Π. επιχειρήσεις είχαν καλύτερη οικονομική επίδοση από τη μέση του κλάδου σύμφωνα με το Bradford University (1994).

Σύμφωνα με την προκαταρκτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους D. Longbottom και Mohamed Zairi (1996), επιφυλακτικά παρουσιάζονται τα στελέχη της μεσαίας ιεραρχικά κλίμακας, από τα οποία ένα μεγάλο ποσοστό αντιμετωπίζει

προβλήματα λόγω της έλλειψης εξειδίκευσης πάνω σε θέματα ποιότητας και δηλώνει την ανησυχία του σχετικά με την επάρκεια της ανώτερης διοίκησης στην αντιμετώπιση του συγκεκριμένου θέματος. Τα στελέχη αυτά, όπως αναφέρει η ίδια έρευνα, είναι διστακτικά κυρίως λόγω των ανάμικτων αποτελεσμάτων και των αναφορών για αποτυχημένες και ιδιαίτερα δαπανηρές προσπάθειες στον κλάδο.

Τα συμπεράσματα της έρευνας αυτής του D. Longbottom και Mohamed Zairi (1996) σχετικά με την εξεύρεση των βέλτιστων πρακτικών και την ανάπτυξη ενός μοντέλου υλοποίησης της Δ.Ο.Π. στα χρηματοοικονομικά ιδρύματα, κατέληξε στα παρακάτω συμπεράσματα:

- ✎ Η Δ.Ο.Π. δεν είναι καθιερωμένη στον χρηματοοικονομικό κλάδο και μόνο ένας πολύ μικρός αριθμός επιχειρήσεων έχει εφαρμόσει τις αρχές της στην επιχειρησιακή του στρατηγική. Από τις επιχειρήσεις που διερευνήθηκαν μεγαλύτερη πρόοδο και βελτίωση των αποδόσεων τους πέτυχαν εκείνες που εστιάστηκαν στα απτά στοιχεία της Δ.Ο.Π.
- ✎ Οι άριστες πρακτικές που οι ηγέτιδες εταιρείες του κλάδου υιοθέτησαν ανά παράγοντα βραβείου ποιότητας είναι οι εξής:
 - ✓ Η **ηγεσία** πρέπει να δεσμεύεται σε θέματα ποιότητας, να κατανοήσει και να εξειδικευτεί στους σημαντικούς παράγοντες της Δ.Ο.Π., να αναπτύξει πρωτοβουλίες ποιότητας συναφείς με τη συγκεκριμένη επιχείρηση, να αντιμετωπίσει την Δ.Ο.Π. ως στρατηγικό εργαλείο, να δώσει έμφαση στις μακροπρόθεσμες επενδύσεις στον τομέα της εκπαίδευσης, της έρευνας και της καινοτομίας και να λαμβάνει υπόψη τις απόψεις των ομάδων ενδιαφέροντος.
 - ✓ Όσον αφορά **την πολιτική και τη στρατηγική** της επιχείρησης, η Δ.Ο.Π. πρέπει να γίνει μέρος της συνολικής επιχειρησιακής στρατηγικής, να ενσωματωθεί σε όλα τα επιχειρηματικά σχέδια, να εστιαστεί στην ανάπτυξη και στις επιχειρησιακές αξίες, να δοθεί έμφαση στην ομαδική εργασία και συνεργασία και να χρησιμοποιηθούν μέθοδοι αυτοεκτίμησης και ισορροπημένης επίδοσης.
 - ✓ Οι **εργαζόμενοι** πρέπει να δεσμεύονται σε μια συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση, να αναπτύξουν τον συναγωνισμό, να έχουν ανοικτή επικοινωνία μεταξύ τους, να αμείβονται σύμφωνα με την προσωπική τους επίδοση και να εστιάζουν την προσοχή τους στις μεταβλητές δραστηριότητες σε αντιδιαστολή με τις αφηρημένες ιδέες.
- ✎ Από τη συγκεκριμένη έρευνα προέκυψε το μοντέλο αποτελεσματικής υλοποίησης της Δ.Ο.Π. στον χρηματοοικονομικό τομέα, το οποίο βασίζεται στην διερεύνηση των εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών και υποστηρίζει την αρχή της αυτοεκτίμησης με τη χρήση μοντέλων που είναι συμβατά με το συγκεκριμένο οργανισμό. Τα βασικά βήματα του μοντέλου δίνονται στο παρακάτω σχήμα:



D. Longbottom και Mohamed Zairi, 1996

Από την άλλη μεριά, οι **άριστες πρακτικές** που χρησιμοποιούνται από χρηματοοικονομικές εταιρείες της Αμερικής και τις οδηγούν σε κερδοφορία και αύξηση του μεριδίου τους στην αγορά, κατά τον Evans και Lindsay (1996) είναι οι εξής:

- ✎ Οι επιχειρήσεις πρέπει να κατανοήσουν τόσο τις βραχυπρόθεσμες όσο και τις μακροπρόθεσμες ανάγκες των πελατών τους και να χρησιμοποιούν συστηματικές διαδικασίες για τη συλλογή και σωστή διαχείριση των αναγκών αυτών.
- ✎ Επιπλέον, πρέπει να συνειδητοποιήσουν τη σχέση που υπάρχει μεταξύ προσδοκιών πελατών και παραγόντων, όπως ο σχεδιασμός, η παραγωγή και η παροχή υπηρεσιών. Με την παραπάνω τακτική εξασφαλίζεται η πλήρης ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών και η εξάλειψη του χάσματος μεταξύ επιθυμητής και ληφθείσας ποιότητας. Τα νέα προϊόντα που προωθούνται στην αγορά περνούν από λεπτομερή έλεγχο που αφορά τα προσδοκώμενα τεχνικά, υλικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά. Στη συνέχεια το προϊόν εισέρχεται σε ένα πειραματικό στάδιο και διοχετεύεται στην μαζική παραγωγή, αφού πρώτα εγκριθεί από τους πελάτες.
- ✎ Ακόμη, οφείλουν να δεσμεύουν τους πελάτες που δείχνουν πίστη και εμπιστοσύνη στα προϊόντα και στις υπηρεσίες τους.
- ✎ Η σωστή διαχείριση των πελατειακών σχέσεων θα δημιουργούσε στους πελάτες το κατάλληλο κλίμα εμπιστοσύνης και θα τους έδινε τη δυνατότητα να εκφράσουν τυχόν σχόλια ή παράπονά τους. Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων περιλαμβάνει μεταξύ άλλων την εκπαίδευση του προσωπικού της πρώτης γραμμής για την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους στη εξυπηρέτηση των πελατών και την ανάληψη πρωτοβουλιών για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.
- ✎ Για να θεωρείται μια εταιρεία άριστη πρέπει να μετρά το βαθμό ικανοποίησης των πελατών της, να συγκρίνει τα αποτελέσματα με αυτά των ανταγωνιστών και

να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες αυτές για να βελτιώσει τις εσωτερικές της διαδικασίες.

Παράλληλα, εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι μελέτες που έγιναν σχετικά με τις **πρωτοβουλίες ποιότητας** (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ISO 9000, Εξυπηρέτηση Πελατών, Business Process Reengineering, Πρόγραμμα αλλαγής κουλτούρας κ.τ.λ.) στο χρηματοοικονομικό κλάδο από τους Adrian Wilkinson, Darren McCabe και David Knights. Η έρευνά τους αφορά πάλι τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα της Μ. Βρετανίας και τα αποτελέσματα της σχετικής έρευνας δείχνουν ότι το 91% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων είχε εφαρμόσει μία ή περισσότερες πρωτοβουλίες ποιότητας, το 7% δεν είχε εφαρμόσει καμία και το 4% δεν προτίθεται να εφαρμόσει καμία τέτοια πρωτοβουλία στο μέλλον. Σύμφωνα μάλιστα και με προηγούμενες έρευνες πάνω στο θέμα αυτό, το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων έχει υιοθετήσει το θεσμό των πρωτοβουλιών ποιότητας παρόλο που ο αντίκτυπος στα κέρδη τους είναι μηδαμινός. Για να έχει όμως ουσιαστικό αποτέλεσμα μια τέτοια στρατηγική θα πρέπει να γίνει μέρος μιας ευρύτερης αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης με τις αναμενόμενες βέβαια δυσκολίες.

Αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας του Adrian Wilkinson, Darren McCabe και David Knights (1996) σχετικά με τα **κίνητρα** που ώθησαν στην υλοποίηση πρωτοβουλιών ποιότητας είναι τα εξής, από το σπουδαιότερο στο λιγότερο σημαντικό:

1. Η πίεση των ανταγωνιστών για βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.
2. Ο ενθουσιασμός της παρούσας διοίκησης.
3. Η απαίτηση των πελατών για ποιοτικές υπηρεσίες και η πίεση των ανταγωνιστών για μείωση του κόστους.
4. Η νέα διοίκηση.
5. Η πίεση των ανταγωνιστών για βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων.
6. Η πρόταση της συγκεκριμένης τακτικής από εταιρεία συμβούλων.
7. Η πίεση από τη μητρική εταιρεία.
8. Θέματα που σχετίζονται με τους εργαζόμενους.

Όσον αφορά τις **πρωτοβουλίες ποιότητας** που προτιμούν οι επιχειρήσεις του χρηματοοικονομικού τομέα, αυτές αφορούν κατά πρώτο λόγο το Business Process Reengineering (BPR) και στη συνέχεια τις μεθόδους της Δ.Ο.Π., οι οποίες έχουν ευρύ πεδίο εφαρμογής στον τομέα της παροχής τραπεζικών υπηρεσιών. Βέβαια, δεν αποκλείεται και η εφαρμογή περισσότερων της μιας μεθόδου για την αντιμετώπιση διαφορετικών προβλημάτων.

Σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα, οι **τομείς που βελτιώθηκαν** ως αποτέλεσμα των πρωτοβουλιών ποιότητας με σειρά προτεραιότητας αφορούσαν την ενημέρωση για θέματα ποιότητας, την ικανοποίηση των πελατών, την εφαρμογή ομαδικού πνεύματος, τη βελτίωση της επικοινωνίας, την αποτελεσματικότητα, την παρακολούθηση της ποιότητας, την αύξηση της παραγωγικότητας, την αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας, την βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων, την ενδυνάμωση των υπαλλήλων, την υιοθέτηση της επίπεδης ιεραρχίας, την αύξηση της κερδοφορίας, την αύξηση των πωλήσεων, την μείωση του ποσοστού αποχώρησης των εργαζομένων από την επιχείρηση και του αριθμού απουσιών και τέλος άλλοι παράγοντες μικρής σπουδαιότητας.

Οι **δυσκολίες που αντιμετωπίστηκαν** κατά τη διαδικασία υλοποίησης των πρωτοβουλιών ποιότητας συνοψίζονται στις παρακάτω: αντίσταση στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας, εμπόδια μεταξύ των τμημάτων, προβλήματα στον τρόπο μέτρησης της ποιότητας, προσκόλληση σε βραχυπρόθεσμους στόχους, αντίσταση στην αλλαγή από την μεριά των στελεχών της μεσαίας βαθμίδας, ασυμβατότητα της συγκεκριμένης στρατηγικής με άλλες πρωτοβουλίες, οικονομικές πιέσεις, έλλειψη δέσμευσης από την ανώτερη διοίκηση και τέλος αντίδραση των εργαζομένων στην αλλαγή.

Τα παραπάνω προβλήματα κατά την υλοποίηση των πρωτοβουλιών ποιότητας δεν οφείλονται βέβαια στην καθεαυτή φιλοσοφία της διαχείρισης ποιότητας, αλλά στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την Δ.Ο.Π. ως πυροσβεστική λύση ανάγκης στα πλαίσια της επικρατούσας μόδας. Στο σημείο αυτό έρχεται μια νέα έρευνα στο προσκήνιο για να αποδείξει τη **σημασία της Δ.Ο.Π.** πέρα από μόδες και περιστασιακές πρακτικές.

Έτσι οι C.R.J. Longo και M.A.A. Cox στο άρθρο τους “Total Quality Management in Financial Services: Beyond the Fashion the Reality has to take off” το 1997, αναφέρουν ότι ενώ κάθε χρόνο περίπου 8.000.000 άνθρωποι δηλώνουν ότι θέλουν να αλλάξουν τράπεζα, μόνο 500.000 προβαίνουν στην παραπάνω ενέργεια. Αυτό οφείλεται κυρίως στον φόβο που νιώθουν ότι θα γίνουν τόσα λάθη κατά τη μεταφορά που η αλλαγή δεν θα αξίζει τον κόπο. Εξαιτίας αυτού, παρατηρείται το φαινόμενο πολλοί πελάτες να διατηρούν λογαριασμούς σε παραπάνω από μια τράπεζα. Όλα τα παραπάνω κάνουν πολλές τράπεζες να εισάγουν τις αρχές της Δ.Ο.Π. στη λειτουργία τους και αυτές που τις έχουν ήδη υιοθετήσει να φροντίσουν για την ορθή εφαρμογή τους.

Τα **οφέλη**, τα οποία αναμένουν να αποκομίσουν από την εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας οι τράπεζες σύμφωνα με τα διοικητικά στελέχη αφορούν τομείς όπως η ικανοποίηση των πελατών, η σημαντική μείωση του κόστους, η αύξηση της επίδοσης του καταστήματος και του προσωπικού, διοικητικού και μη, καθώς και η βελτίωση της κερδοφορίας.

Μάλιστα, έρευνα που έγινε το 1992 από ένα Κέντρο Προστασίας Καταναλωτών και αφορούσε την ικανοποίηση των πελατών από τα τραπεζικά ιδρύματα έδειξε ότι πάνω από ένας στους δέκα πελάτες δεν ήταν ευχαριστημένοι με την ενημέρωση που τους παρείχαν τα τραπεζικά ιδρύματα σχετικά με θέματα επιτοκίων και καταβολής προστίμων. Αποδείχτηκε ακόμα ότι, όταν οι πελάτες εκφράζουν τα παράπονά τους, οι τράπεζες είναι σε θέση να διορθώσουν άμεσα τα λάθη τους, γεγονός που δείχνει την ικανότητα τους να παρέχουν ποιοτική εξυπηρέτηση, αλλά την αδυναμία τους να την πετύχουν την πρώτη φορά.

Από την άλλη μεριά, υπάρχουν οι **επικριτές της Δ.Ο.Π.**, οι οποίοι αμφισβητούν τις βελτιώσεις που μια τέτοια στρατηγική μπορεί να επιφέρει σε ένα χρηματοοικονομικό οργανισμό. Στην ομάδα αυτή ανήκουν και οι David Knights και Darren McCabe (1974), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η αρχή της Δ.Ο.Π. που αναφέρεται στην συμμόρφωση με τις προδιαγραφές καταλήγει να αποτελεί όργανο αυστηρού φυσικού και οικονομικού ελέγχου στα χέρια της διοίκησης. Οι συγγραφείς τονίζουν ότι μια τέτοια αρχή δεν ανταποκρίνεται στην πραγματική έννοια της ποιότητας, αιτιολογώντας την παραπάνω άποψη με δύο επιχειρήματα. Πρώτον, δεν είναι

δυνατόν να υπάρξει πλήρης συμμόρφωση και δεύτερον, μια τέτοια προσέγγιση δεν λαμβάνει υπόψη της ούτε τους πελάτες ούτε τους εργαζόμενους του οργανισμού. Επιπρόσθετα, αναφέρουν ότι τα ανώτερα στελέχη μιας τράπεζας δεν είναι σε θέση να αντιληφθούν τα πιθανά προβλήματα που θα μπορούσε να δημιουργήσει η εφαρμογή μιας τέτοιας φιλοσοφίας. Έτσι, συχνά πέφτουν σε λάθη υιοθετώντας ασυμβίβαστες μεταξύ τους προσεγγίσεις, όπως για παράδειγμα η προσπάθεια για έλεγχο του κόστους και των εργαζομένων, παράλληλα με την προσπάθεια για ικανοποίηση του πελάτη και για οικοδόμηση σχέσεων βασισμένες στην ειλικρίνεια. Γενικότερα, η διοίκηση δεν μπορεί να εφαρμόσει την ποιότητα με μια προσέγγιση από τα ανώτερα προς τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα, κυρίως λόγω της πολυπλοκότητας της οργανωσιακής δομής, της ποικιλομορφίας των σχέσεων και του άυλου της υπηρεσίας που ικανοποιεί τον πελάτη.

Η ομάδα αυτή των ανθρώπων έρχεται να κατακρίνει τις προσπάθειες για μείωση του κόστους, της οποίας υπέρμαχος είναι ένας από τους σπουδαιότερους γκουρού της ποιότητας ο Crosby, και της προσπάθειας για βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών, που συμφωνεί με τη γενικότερη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π.. Ο Crosby αναφέρεται στο **κόστος μη συμμόρφωσης** και προσπαθεί να ποσοτικοποιήσει την μείωση του κόστους δίνοντας στη διοίκηση πληροφορίες σχετικά με το διαφυγόν κόστος και μια ένδειξη της προόδου της επιχείρησης. Οι επικριτές της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π. θεωρούν ότι η προσέγγιση του Crosby καταλήγει σε αυτοσκοπό για την επιχείρηση και οδηγεί σε παραγκωνισμό της σπουδαιότητας της εξυπηρέτησης του πελάτη. Έτσι, η Δ.Ο.Π. γίνεται το μέσο στα χέρια της ανώτερης διοίκησης για άσκηση ελέγχου στο προσωπικό της επιχείρησης, με τη συγκάλυψη που τους παρέχει η φιλοσοφία της, η οποία απαιτεί υψηλό βαθμό παρακολούθησης των διαδικασιών και αυξημένη υπευθυνότητα των υπαλλήλων. Τελικά, ο έλεγχος του κόστους και των υπαλλήλων της επιχείρησης έρχονται σε αντίθεση με τις αρχές της Δ.Ο.Π., καθώς καταλήγουν σε συγκεντρωτικά συστήματα διοίκησης και οργάνωσης.

Επομένως, από την παραπάνω ανάλυση του χρηματοοικονομικού κλάδου σε διεθνές επίπεδο προκύπτουν κάποια **βασικά συμπεράσματα** που βασίζονται στις υπάρχουσες μελέτες πάνω στο θέμα της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στους τραπεζικούς οργανισμούς. Αναλυτικά:

- * Οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τη σημασία της Δ.Ο.Π. και του B.P.R. στον τομέα της παροχής ποιοτικών τραπεζικών υπηρεσιών και διαβλέπουν ότι τα δυο αυτά εργαλεία έχουν πολλά να προσφέρουν στο μέλλον πάνω στον τομέα αυτό.
- * Η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. δεν είναι καθιερωμένη στον τραπεζικό κλάδο και μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό των εταιρειών του κλάδου την έχει εφαρμόσει στην επιχειρησιακή του στρατηγική.
- * Οι περισσότερες επιχειρήσεις που υιοθέτησαν τις αρχές της Δ.Ο.Π. εμφανίζονται πρόθυμες να συνεχίσουν τις προσπάθειές τους για βελτίωση των διαδικασιών μακροπρόθεσμα αναγνωρίζοντας την αξία της ποιότητας και τα οφέλη που αυτή συνεπάγεται.
- * Μόνο οι τραπεζικές επιχειρήσεις των ανεπτυγμένων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως η Ολλανδία, η Γαλλία, η Γερμανία, το Βέλγιο και η Ελβετία εφαρμόζουν Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας (ISO 9000). Όσον αφορά τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης υπάρχει γενική έλλειψη τέτοιων συστημάτων (Π. Σκουρολιάκου, 1997).
- * Το 60% των τραπεζικών ιδρυμάτων των χωρών της Κεντρικής και Δυτικής Ευρώπης που εφαρμόζουν Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας έχουν

πιστοποιηθεί. Οι υπηρεσίες των τραπεζών που παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον στην εφαρμογή Συστημάτων Ποιότητας είναι οι συναλλαγές, το συνάλλαγμα, οι εσωτερικοί έλεγχοι, η διαχείριση διαθεσίμων και οι υπηρεσίες ασφάλειας.

- * Οι κύριες αιτίες που οδηγούν τους τραπεζικούς οργανισμούς στην υιοθέτηση Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας είναι η προσδοκία για αύξηση των πωλήσεων τους, για μείωση του αριθμού παραπόνων των πελατών, για μείωση του κόστους παροχής των υπηρεσιών τους, για αποδοτικότερη λειτουργία και η πεποίθηση ότι αποτελούν αναγκαίο βήμα για την επίτευξη της Ολικής Ποιότητας.
- * Η Δ.Ο.Π. συχνά αντιμετωπίζεται ως μόδα και εφαρμόζεται σε βραχυπρόθεσμη βάση για την επίτευξη άμεσων στόχων. Αυτός είναι ο λόγος που εμφανίζονται ασυνέχειες τόσο στο σχεδιασμό όσο και στην υλοποίηση στρατηγικών διαχείρισης ποιότητας.
- * Τα προβλήματα που δημιουργούνται κατά την εφαρμογή τέτοιων συστημάτων φαίνεται να είναι αποτέλεσμα του λανθασμένου τρόπου εφαρμογής τους παρά αίτιο της καθεαυτής φιλοσοφίας τους.
- * Στις αρχές της Δ.Ο.Π. φαίνεται να αντιτίθενται κυρίως τα στελέχη των μεσαίων ιεραρχικά επιπέδων.
- * Συμπερασματικά, για να έχουν οι πρωτοβουλίες ποιότητας τα αναμενόμενα αποτελέσματα θα πρέπει να θεωρηθούν ως μέρος της ευρύτερης κουλτούρας και φιλοσοφίας της επιχείρησης.

2.5.2 Έρευνες σε τοπικό επίπεδο

Το τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα, μέσα στο γενικότερο κλίμα των αλλαγών, παρουσιάζει ποικίλες και πολυδιάστατες μεταβολές. Η διοίκηση ποιότητας, ειδικά στον τραπεζικό τομέα, αποτελεί πλέον πρόκληση για κάθε οργανισμό που ανταγωνίζεται στο διεθνές περιβάλλον.

Οι όποιες έρευνες έχουν γίνει μέχρι στιγμής σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στην Ελλάδα δεν είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικές. Ο Χ. Πρωτόπαπας στο βιβλίο του «Τράπεζες και Ποιότητα, πρωτοβουλίες βελτίωσης υπηρεσιών και αξιοποίηση ανθρώπινων πόρων» (1997), παρουσιάζει τα αποτελέσματα έρευνας που πραγματοποίησε σε 24 ελληνικά και διεθνή τραπεζικά ιδρύματα με υποκαταστήματα στην πόλη της Θεσσαλονίκης. Στόχος της έρευνας ήταν η εξέταση του βαθμού στον οποίο οι τράπεζες προβαίνουν σε ενέργειες βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών τους και ο συσχετισμός των ενεργειών αυτών με την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Τα **συμπεράσματα** τις έρευνας αυτής συνοψίζονται στα παρακάτω:

- ✍ Η ποιότητα αποκτά όλο και μεγαλύτερη αξία ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- ✍ Τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας (ISO 9000) δεν είναι ευρέως διαδεδομένα στον τραπεζικό κλάδο.
- ✍ Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εφαρμόζεται ελάχιστα στον τραπεζικό κλάδο.
- ✍ Το προσωπικό των τραπεζών δεν έχει συνειδητοποιήσει πλήρως την έννοια της βελτίωσης της ποιότητας, καθώς και την έννοια του «εσωτερικού πελάτη».

- ✎ Η εκπαίδευση δεν εξασφαλίζει από μόνη της την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και ουσιαστικοί παράγοντες όπως η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό, η ομαδική εργασία και συνεργασία και η παροχή κινήτρων, δεν λαμβάνονται υπόψη.
- ✎ Υπάρχει έλλειψη στρατηγικού προσανατολισμού στη διεύθυνση προσωπικού.
- ✎ Τα στελέχη της πρώτης γραμμής δεν έχουν ενεργό ρόλο στην διαδικασία παροχής μιας υπηρεσίας.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε κάποια χρόνια πριν και αφορούσε πάλι τράπεζες στην πόλη της Θεσσαλονίκης προέκυψε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των τραπεζών αυτών παρουσιάζουν στοιχεία διοίκησης ποιότητας, όμως δεν μπορεί να ειπωθεί ότι κάποια από αυτές εφαρμόζει Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η έρευνα αυτή απευθύνονταν σε συγκεκριμένα στελέχη των τραπεζών, όπως διευθυντές, υποδιευθυντές και στελέχη του τμήματος προμηθειών, μάρκετινγκ και δημοσίων σχέσεων (Μ. Βαξεβανίδου, 1996).

Σύμφωνα με την έρευνα, οι **τομείς που εφαρμόζουν περισσότερο τη Διοίκηση Ποιότητας** είναι οι σχέσεις με τον εξωτερικό πελάτη, η στρατηγική και η εκπαίδευση του εσωτερικού πελάτη. Από την άλλη μεριά, οι τομείς που δεν εμφανίζουν αρκετά στοιχεία Διοίκησης Ποιότητας είναι οι σχέσεις με τους προμηθευτές, ο έλεγχος και η βελτίωση των διαδικασιών. Σχετικά με την σύγκριση που έγινε μεταξύ τραπεζών του ιδιωτικού και δημόσιου φορέα, οι πρώτες εμφανίζονται πιο ευέλικτες στις σύγχρονες ανάγκες του εξωτερικού πελάτη και πιο δυναμικές από τις μεγάλες τράπεζες του δημόσιου φορέα. Οι τελευταίες εφαρμόζουν πολιτικές αφύπνισης και αρχίζουν την έντονη δραστηριοποίησή τους στον τραπεζικό χώρο, εντοπίζοντας τα προβλήματά τους στην έλλειψη ευελιξίας και στη μη παραχώρηση ευθύνης. Οι δημόσιες τράπεζες μεσαίου μεγέθους επιδίδονται στην εφαρμογή νέων μεθόδων οργάνωσης και προσφοράς των προϊόντων και υπηρεσιών τους, αντιλαμβανόμενες το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι μικρού μεγέθους τράπεζες υστερούν ιδιαίτερα στην παροχή των υπηρεσιών τους και στην τεχνολογική τους εξέλιξη. Οι προσπάθειές τους επικεντρώνονται στην εξειδίκευσή τους σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς προκειμένου να γίνουν ανταγωνιστικές.

Το **συμπέρασμα** της παραπάνω έρευνας είναι ότι υπάρχει η ωριμότητα και η διάθεση από τα ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα για διενέργεια πιστοποιήσεων και εφαρμογή της Δ.Ο.Π. Τα βασικά εμπόδια για την υλοποίηση ενός προγράμματος Δ.Ο.Π. για την πλειοψηφία των τραπεζών είναι το ανεπαρκές τηλεπικοινωνιακό δίκτυο, η έλλειψη αποκέντρωσης, καθώς και η δυσκολία αλλαγής της κουλτούρας και της νοοτροπίας μέσα στον οργανισμό, το αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον και ο κρατικός παρεμβατισμός. Ενώ τα προβλήματα αυτά είναι απόρροια του εξωτερικού κυρίως περιβάλλοντος σχετίζονται άμεσα και επηρεάζονται και από την εσωτερική δομή και οργάνωση των τραπεζικών καταστημάτων. Επιπλέον, εμπόδια στην εφαρμογή της Δ.Ο.Π. δημιουργούνται και από την εμμονή των ξένων και μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων. Όλες οι άλλες κατηγορίες τραπεζών, εκτός των ξένων, αντιμετωπίζουν προβλήματα από την έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού λόγω των ανεπαρκών προγραμμάτων εκπαίδευσης.

Μία από τις λίγες οργανωμένες προσπάθειες που γίνονται στην Ελλάδα για την ποιότητα των παρεχόμενων τραπεζικών υπηρεσιών είναι το έργο **ADAPT**, το οποίο ελέγχεται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας αυτής μια ομάδα ελληνικών τραπεζών ανέλαβε την πρωτοβουλία να διερευνήσει τις προϋποθέσεις εφαρμογής των αρχών και των μεθόδων της Διοίκησης Ποιότητας στον τραπεζικό κλάδο. Ο στόχος ήταν, κατ' αρχήν, η επίτευξη ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας με την εξασφάλιση ότι το προϊόν/ υπηρεσία που παρέχεται στον πελάτη από την εγγυήτρια τράπεζα θα ανταποκρίνεται στις υποσχόμενες προδιαγραφές, και δεύτερον, η εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας με τη διενέργεια εσωτερικών ελέγχων των διαδικασιών, τη συνεργασία του προσωπικού για την παροχή καλύτερων υπηρεσιών και / ή προϊόντων και τη διαρκή βελτίωση του τραπεζικού συστήματος.

Η ομάδα αυτή των τραπεζών επικέντρωσε την προσπάθειά της στην προσέγγιση Συστημάτων Ποιότητας στον τομέα των καταναλωτικών δανείων. Τα αποτελέσματα της πρότασης αυτής με το όνομα «**Ποιοτική Τράπεζα**» αναμενόταν να είναι τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά. Συγκεκριμένα, απαραίτητο ήταν να αναπτυχθεί συγκεκριμένο πρόγραμμα κατάρτισης σε θέματα Δ.Ο.Π., να διαμορφωθεί σύστημα παροχής συμβουλών και ενημέρωσης στο προσωπικό της τράπεζας, που αφορά τις επιπτώσεις της εφαρμογής ενός τέτοιου συστήματος, να υποστηριχθεί και να επιταχυνθεί η προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στα νέα δεδομένα, να διασφαλιστεί η εργασία του και να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα των τραπεζών. Από την άλλη μεριά, όσον αφορά τους ποσοτικούς στόχους, απαραίτητος κρίθηκε ο σχεδιασμός κατάλληλου συστήματος στον τομέα των καταναλωτικών δανείων και η εκπαίδευση συγκεκριμένων προσώπων από τις συμμετέχουσες τράπεζες (Π. Σκουρολιάκου, 1997).

Το έργο αυτό θα συνεχιστεί μέσω του προγράμματος «**Ποιοτική Τράπεζα II**» και θα έχει ανώτατο όριο υλοποίησης δύο έτη. Η προσπάθεια στο νέο αυτό πρόγραμμα θα βασίζεται στο Ευρωπαϊκό μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας E.F.Q.M. για την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας στον τραπεζικό κλάδο.

Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί ότι οι ελληνικές τράπεζες παρουσιάζουν ελλείψεις σε εξειδικευμένα κομμάτια του προτύπου ISO 9000, σχετικά με την οργανωτική δομή του τομέα καταναλωτικών δανείων. Όμως, η διατήρηση δομημένων και σαφώς καθορισμένων διαδικασιών και η εφαρμογή των εγκυκλίων τις φέρνει πολύ κοντά στην πιστοποίηση των διαδικασιών τους.

Σήμερα, εκτιμάται ότι 2.500 περίπου επιχειρήσεις στον ελλαδικό χώρο είναι **πιστοποιημένες** κατά τα πρότυπα της οικογένειας ISO 9000. Υπολογίζεται ότι μέσα στο 2004 ο αριθμός των πιστοποιημένων επιχειρήσεων μπορεί να ανέλθει στις 4.000. Ακόμη, η καθιέρωση της μέτρησης δεικτών ικανοποίησης των καταναλωτών, όπως ο ECSI (European Customer Satisfaction Index) σε τομεακό, κλαδικό ή εθνικό επίπεδο επιτρέπει την εξαγωγή χρήσιμων και συγκριτικών αποτελεσμάτων και αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο δημόσιας πολιτικής στο πλαίσιο μιας στρατηγικής για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας που στηρίζεται στην ποιότητα (Καλογήρου Γ., 2002).

Τέλος, σύμφωνα με έρευνα που διενεργήθηκε από την Ένωση Ελληνικών Τραπεζών το 2001 σε τυχαίο δείγμα 1260 πελατών όλων των ελληνικών τραπεζών τόσο από μεγάλες αστικές περιοχές όσο και από την επαρχία, και αφορούσε τη **στάση τους**

σχετικά με την ποιότητα των τραπεζικών υπηρεσιών, βρέθηκε ότι οι υπηρεσίες που προσφέρουν οι τράπεζες επιδρούν στην αντίληψη για τα χαρακτηριστικά της ποιότητας σε διαφορετικό βαθμό. Ενώ το σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον, η αξιοπιστία και η αποτελεσματικότητα βαθμολογούνται με υψηλούς βαθμούς, ταυτόχρονα αναδεικνύεται σε κρίσιμο παράγοντα η εξυπηρέτηση των πελατών. Οι μεγάλες καθυστερήσεις και οι αναμονές αναδεικνύονται από την πλειονότητα των πελατών ως το κυριότερο πρόβλημα. Σε σχέση όμως με τις αντίστοιχες έρευνες που προηγήθηκαν, δεν παρατηρούνται σημαντικές μεταβολές όσον αφορά τη στάση των πελατών για την ποιότητα, παρόλο που μεσολάβησαν σοβαρές αλλαγές. Οι πρόσφατες ανακατατάξεις επιβάλουν στις τράπεζες σε πρώτη φάση γενική αναδιοργάνωση των υπηρεσιών τους με στόχο την αξιοποίηση του χαρτοφυλακίου τους, ενώ παράλληλα πρέπει να δοθεί έμφαση στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Συγκεκριμένα, όσον αφορά την **αντίληψη των πελατών** σχετικά με τα χαρακτηριστικά ποιότητας κατά σειρά προτεραιότητας, οι πελάτες του δείγματος αντιλαμβάνονται ως σπουδαιότερο την καθαριότητα του χώρου, την ακρίβεια στην παρουσίαση κίνησης των λογαριασμών τους, το αίσθημα ασφάλειας και την εχεμύθεια, ενώ ακολουθούν τα υπόλοιπα ποιοτικά χαρακτηριστικά, όπως είναι η ακρίβεια στην τήρηση λογαριασμών, η καλή φήμη, η εμπιστοσύνη, η διακόσμηση του χώρου, η εκτίμηση από το προσωπικό, η ολοκληρωμένη παροχή υπηρεσιών και ο σύγχρονος εξοπλισμός. Εκεί που οι τράπεζες βαθμολογούνται χαμηλότερα από τους πελάτες τους βρίσκεται κατά κύριο λόγο ο κρίσιμος παράγοντας της εξυπηρέτησης, όσον αφορά την αναμονή, τις καθυστερήσεις και τη γραφειοκρατία, ενώ ακολουθούν οι επιβαρύνσεις και οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ πελατών και προσωπικού. Το θέμα της εξυπηρέτησης αναδεικνύεται ως πρόβλημα από την πλειονότητα των πελατών των ελληνικών τραπεζών, ενώ σε αντίστοιχες μελέτες τραπεζών στο εξωτερικό αποτελεί πρόβλημα με μικρότερη σημασία (Stafford M. R., 1996; Bahia K. και Nantel J., 2000).

Στη συνέχεια εξετάστηκαν 31 χαρακτηριστικά της ποιότητας, που ομαδοποιήθηκαν σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείγματος των πελατών των τραπεζών στους παρακάτω έξι παράγοντες - διαστάσεις ποιότητας: εξυπηρέτηση, αποτελεσματικότητα, σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον, αξιοπιστία, εξασφάλιση και επιβαρύνσεις.

Ο πρώτος και πιο σημαντικός παράγοντας, που φαίνεται να διαμορφώνει τις αντιλήψεις σχετικά με την ποιότητα των τραπεζικών υπηρεσιών, αφορά την εξυπηρέτηση και συγκεκριμένα την ευκολία πρόσβασης στις υπηρεσίες της τράπεζας, γεγονός που τονίζει τη σημασία της μείωσης του χρόνου αναμονής και των καθυστερήσεων στα υποκαταστήματα. Αυτό που παίζει το δεύτερο πιο σημαντικό ρόλο, χωρίς μεγάλη διαφορά από τον πρώτο παράγοντα, είναι η αποτελεσματικότητα των διαπροσωπικών σχέσεων, όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης της τράπεζας. Ο πελάτης αναζητά αναγνώριση, ιδιαίτερη αντιμετώπιση και εξυπηρέτηση σε προσωπική βάση από τους εργαζόμενους της τράπεζας. Σε αυτό συμβάλλουν οι σχέσεις του προσωπικού με τον πελάτη, που αναπτύσσονται μέσα από την εκτίμηση, τη φιλικότητα και την εμπιστευτικότητα. Ο τρίτος παράγοντας αναφέρεται στο σύγχρονο περιβάλλον της τράπεζας και περιλαμβάνει τη διακόσμηση και το περιβάλλον εργασίας, συνδυαζόμενα όμως και με την πληρότητα των υπηρεσιών που παρέχονται. Η αξιοπιστία αποτελεί τον τέταρτο κατά σειρά παράγοντα και περιλαμβάνει την απουσία λαθών και την ακρίβεια στις τραπεζικές εργασίες, κάτι που

προϋποθέτει καλή κατάρτιση και διαρκή επιμόρφωση αλλά και συνεργασία μεταξύ του προσωπικού. Οι δύο τελευταίοι, πέμπτος και έκτος κατά σειρά, παράγοντες που προκύπτουν είναι: η εξασφάλιση που αισθάνεται ο πελάτης και απορρέει κυρίως από τη φήμη της τράπεζας και οι επιβαρύνσεις που η τράπεζα τον χρεώνει.

Η κατάταξη των παραγόντων ποιότητας σύμφωνα με την βαθμολογία που έδωσαν οι πελάτες στην παραπάνω έρευνα παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, αν συγκριθεί με προηγούμενες σχετικές έρευνες στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Έτσι, ο παράγοντας «επιβαρύνσεις» καταλαμβάνει την τελευταία, έκτη θέση, ενώ στην αντίστοιχη έρευνα, που πραγματοποιήθηκε με το ίδιο ερωτηματολόγιο στον Καναδά, την τρίτη. Η εξυπηρέτηση αναδεικνύεται ως το πρώτο χαρακτηριστικό στις αντιλήψεις των πελατών για την ποιότητα των τραπεζών, κάτι που κατατάσσεται στην πρώτη θέση και στην έρευνα της ICAP του 1998 και εξηγείται από τις μεγάλες ουρές που συνεπάγονται οι καθυστερήσεις. Η εξασφάλιση των χρημάτων καταλαμβάνει την πέμπτη θέση, παρόλο που στην έρευνα της ICAP καταλαμβάνει τη δεύτερη. Αυτή είναι μια αξιοσημείωτη διαφορά στα αποτελέσματα των δύο ερευνών που αξίζει να διερευνηθεί περαιτέρω. Η αποτελεσματικότητα στις τραπεζικές εργασίες, η οποία περνά μέσα από την προσωπική αντιμετώπιση και εξυπηρέτηση από το προσωπικό της τράπεζας, αναδεικνύεται σημαντικός παράγοντας ποιότητας και συνδυάζεται με τα χαρακτηριστικά της έρευνας της ICAP, η οποία αναφέρεται στο ευγενικό και εξυπηρετικό προσωπικό (Σπάθη Χ., Πετρίδου Ε. και Γλαβέλη Ν., 2003).

Τα **συμπεράσματα** που προκύπτουν από την ανασκόπηση όλων των μελετών που έχουν γίνει μέχρι στιγμής στον ελλαδικό χώρο και αφορούν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των τραπεζικών ιδρυμάτων συνοψίζονται στα παρακάτω:

- * Παρόλο που όλες οι τράπεζες εμφανίζουν κάποια στοιχεία Διοίκησης Ποιότητας δεν μπορεί να ειπωθεί ότι εφαρμόζουν τις αρχές της Δ.Ο.Π.. Η Δ.Ο.Π. δεν είναι γνωστή στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, σε αντίθεση με τις τράπεζες του εξωτερικού.
- * Οι τομείς που εφαρμόζουν περισσότερο την Διοίκηση Ποιότητας είναι οι σχέσεις με τον εξωτερικό πελάτη, η στρατηγική της επιχείρησης και η εκπαίδευση του προσωπικού, παράγοντες που δεν συνδέονται άμεσα με την ποιότητα.
- * Οι τομείς που δεν εφαρμόζουν την Διοίκηση Ποιότητας είναι κυρίως οι σχέσεις με τους προμηθευτές, ο έλεγχος και η βελτίωση των διαδικασιών και θέματα που αφορούν το τμήμα ανθρωπίνων πόρων και σχετίζονται με τις αμοιβές, τη συνεργασία και την καλή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού.
- * Οι τράπεζες του εξωτερικού, δημόσιου και ιδιωτικού φορέα, καθώς και οι ελληνικές τράπεζες ιδιωτικού φορέα είναι ευέλικτες αναφορικά με τις σύγχρονες ανάγκες του εξωτερικού πελάτη και έχουν δυναμική δράση στο χώρο παροχής υπηρεσιών. Αντίθετα, οι μεγάλες τράπεζες δημόσιου φορέα σταδιακά αρχίζουν να αφυπνίζονται και να καταβάλουν προσπάθειες για βελτίωση της εικόνας τους στον τραπεζικό χώρο. Σε δυσμενέστερη θέση βρίσκονται οι μικρές δημόσιες τράπεζες, όπου η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους είναι περιορισμένη εξαιτίας της έλλειψης του κατάλληλου τεχνολογικού εξοπλισμού και των παρωχημένων υπηρεσιών τους.
- * Οι ελληνικές τράπεζες είναι πιστοποιημένες κυρίως σε επί μέρους διαδικασίες τους, εφαρμόζοντας σε ορισμένους εξειδικευμένους τομείς Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας, ενώ δεν επιχειρούν την υιοθέτηση ενός ολοκληρωμένου συστήματος ποιότητας.

- * Βέβαια, υπάρχουν προοπτικές για την αύξηση του αριθμού των τραπεζικών ιδρυμάτων που πρόκειται να πιστοποιηθούν κατά το 2004.
- * Οι αντιλήψεις των πελατών σχετικά με το ποια υπηρεσία θεωρείται ως ποιοτική μεταβάλλονται συνεχώς. Σημαντικό πάντως είναι ότι παράγοντες όπως το σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον, η αξιοπιστία, η αποτελεσματικότητα και η πληρέστερη εξυπηρέτηση των πελατών κατέχουν σταθερά την υψηλότερη θέση στην κλίμακα των απαιτήσεων των πελατών.
- * Το κυριότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες σήμερα, σύμφωνα με τους πελάτες, είναι οι καθυστερήσεις και οι αναμονές.
- * Επιτακτική, πάντως, κρίνεται η ανάγκη για βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στον τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

3.1 Εισαγωγή

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα βρίσκεται πλέον σ' ένα κρίσιμο σταυροδρόμι γρήγορων αλλαγών και εκτεταμένων ανακατατάξεων. Οι διεθνείς τάσεις και εξελίξεις και οι συνακόλουθες αλλαγές εντοπίζονται σε πολλαπλά επίπεδα και παρουσιάζονται στην Ελλάδα με χρονική υστέρηση. Οι **κυριότερες αλλαγές** που πραγματοποιούνται ήδη είναι: α) η απελευθέρωση της αγοράς, β) η δημιουργία μεγάλης γκάμας προϊόντων και υπηρεσιών, γ) οι αλλαγές στο ιδιοκτησιακό καθεστώς, δ) η εκτεταμένη χρήση της τεχνολογίας και ε) η παγκοσμιοποίηση των δραστηριοτήτων (Γκόρτσος Χ., 1998; Petridou E. και Glaveli N., 2000). Η απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος συνοδεύτηκε από την είσοδο νέων τραπεζών αλλά και από συγχωνεύσεις τραπεζών, συχνά μέσω εξαγορών. Οι αλλαγές αυτές, σε συνδυασμό με την εμφάνιση του ευρώ και το συνακόλουθο κόστος προσαρμογής του συστήματος, έχουν αυξήσει την ένταση του ανταγωνισμού με αποτέλεσμα την εμφάνιση πιέσεων στα κέρδη των τραπεζών (Kosmidou K. και Spathis C., 2000). Στα πλαίσια της έντασης αυτής οι τράπεζες, μεταξύ άλλων, έδωσαν έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών τους, στην προσπάθειά τους να διατηρήσουν ή και να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς και τα κέρδη τους (Anderson et al., 1994; Zorounidis et al., 1995; Hallowell R., 1996; Soteriou A. και Zenios S., 1999; Spathis et al., 2002). Αν και ο ανταγωνισμός μεταξύ των τραπεζών τα τελευταία χρόνια έχει ενταθεί, ωστόσο δεν έχει επεκταθεί ακόμη σε όλους τους τομείς παροχής τραπεζικών εργασιών. Είναι εντονότερος όσον αφορά τις καταθέσεις και τα δάνεια προς τα νοικοκυριά, τόσο στα καταναλωτικά όσο και στα στεγαστικά (Σπάθη Χ., Πετρίδου Ε. και Γλαβέλη Ν., 2003).

3.2 Υπηρεσίες

3.2.1 Ορισμός της υπηρεσίας

Είναι πολύ δύσκολο να δοθεί ένας κοινώς αποδεκτός ορισμός της έννοιας της υπηρεσίας. Ο μεγάλος αριθμός και η ποικιλία των κλάδων παροχής υπηρεσιών είναι ένας από τους λόγους που συμβάλλει στην δυσκολία οριοθέτησης της έννοιας των υπηρεσιών. Ένας άλλος λόγος είναι ότι η διάκριση μεταξύ των προϊόντων και των υπηρεσιών γίνεται ολοένα και πιο δυσχερής. Από τη μια πλευρά, όλο και περισσότερο οι παραγωγοί των προϊόντων προσφέρουν στον καταναλωτή ένα μίγμα χειροπιαστών αγαθών και «υπηρεσιών». Από την άλλη πλευρά, οι παροχείς υπηρεσιών συνδυάζουν όλο και συχνότερα την παροχή των «υπηρεσιών» τους με χειροπιαστά αγαθά. Μάλιστα, σε πολλές περιπτώσεις τα προϊόντα που συνοδεύουν την υπηρεσία μπορεί να αποτελέσουν τη βάση της επιλογής του καταναλωτή και όχι κατ' ανάγκην η προσφερόμενη υπηρεσία αυτή καθαυτή (Γούναρης Σ., 2003).

Την άποψη αυτή έρχονται να ενισχύσουν δύο ακόμη επιστήμονες ο Stanton και ο Kotler. Σύμφωνα με τον Stanton οι υπηρεσίες είναι ουσιαστικά μη χειροπιαστές και σαφώς αναγνωρίσιμες ενέργειες, που ικανοποιούν μια απαίτηση, η οποία δεν

συνδέεται απαραίτητα με την πώληση ενός προϊόντος ή την παροχή μιας άλλης υπηρεσίας. Με λίγα λόγια η παροχή μιας υπηρεσίας άλλοτε απαιτεί και άλλοτε όχι την χρήση εμπράγματων στοιχείων. Ο Kotler, από την άλλη μεριά, θεωρεί την υπηρεσία ως μια πράξη ή προσπάθεια μη χειροπιαστή, που κάποιος προσφέρει σε έναν άλλο και δεν έχει σαν αποτέλεσμα την απόκτηση κάποιου εμπράγματου στοιχείου.

Αξίζει να σημειωθεί επιπλέον, ότι οι υπηρεσίες που δημιουργεί μια επιχείρηση δεν κατευθύνονται κατ' ανάγκη προς την αγορά και τους πελάτες της. Οι τελικοί αποδέκτες των υπηρεσιών αυτών είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, είτε αυτοί εργάζονται στο ίδιο οργανωτικό τμήμα με τους συναδέλφους τους που δημιουργούν τις υπηρεσίες αυτές, είτε απασχολούνται σε άλλα οργανωτικά τμήματα ή εργάζονται σε υποκαταστήματα ή θυγατρικές της επιχείρησης. Οι υπηρεσίες αυτές ονομάζονται **εσωτερικές υπηρεσίες** (Γούναρης Σ., 2003).

Η οριοθέτηση της έννοιας της υπηρεσίας μπορεί να απλοποιηθεί αν εξεταστεί σε σχέση με την έννοια του προϊόντος, η οποία έχει αποτελέσει κατά καιρούς αντικείμενο διεξοδικής μελέτης. Η διάκριση μεταξύ των υπηρεσιών και των προϊόντων μπορεί να γίνει εύκολα αντιληπτή, σύμφωνα με τον ορισμό που προτείνει ο Berry στο άρθρο του με τίτλο “Services Marketing is Different”, όπου η **υπηρεσία** είναι το αποτέλεσμα των συγκεκριμένων πράξεων / ενεργειών στις οποίες προβαίνει ο παροχέας της, των επιδόσεων που ο παροχέας έχει προβαίνοντας στις συγκεκριμένες πράξεις / ενέργειες καθώς και των αποτελεσμάτων που οι πράξεις αυτές σε συνδυασμό με την ικανοποίηση του παροχέα να επιτυγχάνει συγκεκριμένες επιδόσεις, έχουν για τον παραλήπτη / αγοραστή της υπηρεσίας.

Αντίθετα, ως **αγαθά** ορίζονται συγκεκριμένα αντικείμενα, εργαλεία ή πράγματα που ο παραγωγός παράγει ως αποτέλεσμα της εφαρμογής μιας συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας, η οποία ωστόσο είναι τελείως ανεξάρτητη από τον πελάτη/ αγοραστή του αγαθού, αφού ο τελευταίος δεν έχει καμία συμμετοχή στην παραγωγική διαδικασία.

Τέλος, ως **προϊόντα** ορίζονται είτε οι υπηρεσίες που προσφέρει ένας παροχέας υπηρεσιών, είτε τα αγαθά που παράγει ένας παραγωγός, είτε ο συνδυασμός υπηρεσιών και αγαθών σε μια συνολική προσφορά προς τον καταναλωτή / αγοραστή του προϊόντος.

3.2.2 Χαρακτηριστικά Υπηρεσιών

Επομένως, σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς γίνεται κατανοητή η βασική διαφορά που υπάρχει μεταξύ των προϊόντων και των υπηρεσιών και αυτή είναι η **«υλική υπόσταση»**. Για περαιτέρω ανάλυση σκόπιμη καθίσταται η αναφορά στα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη αφορά στα πρωτογενή χαρακτηριστικά, αυτά δηλαδή που αναγνωρίστηκαν από πολύ νωρίς και εκφράζουν τις σημαντικότερες διαφορές μεταξύ προϊόντων και υπηρεσιών και η δεύτερη αφορά τα δευτερογενή χαρακτηριστικά, τα οποία συμβάλλουν στη διάκριση των υπηρεσιών από τα προϊόντα και πηγάζουν από τα πρώτα.

3.2.2.1 Πρωτογενή Χαρακτηριστικά

Τα πρωτογενή χαρακτηριστικά μιας υπηρεσίας που τη διαφοροποιούν από το προϊόν είναι τα εξής:

Άυλη φύση υπηρεσιών

Αντίθετα από τα προϊόντα, οι υπηρεσίες στερούνται υλικής υπόστασης, γι' αυτό και είναι δύσκολο να γίνουν αντιληπτές μέσω των αισθήσεων. Η υπηρεσία είναι έννοια πολύπλοκη, κυρίως λόγω του ότι δεν μπορεί να γίνει αντιληπτή πριν την παροχή της. Οι επιχειρήσεις προκειμένου να μειώσουν τα στοιχεία αβεβαιότητας για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, που προκύπτουν εξαιτίας των χαρακτηριστικών της υπηρεσίας, προσπαθούν να της προσδώσουν άμεσα αντιλαμβανόμενα υλικά χαρακτηριστικά.

Το κυριότερο **πρόβλημα** που δημιουργείται λόγω της άυλης φύσης των υπηρεσιών σχετίζεται με τη δυσκολία επικοινωνίας της επιχείρησης με την αγορά – στόχο, ειδικά όσον αφορά στα οφέλη που μπορούν να περιμένουν οι αγοραστές της συγκεκριμένης υπηρεσίας συγκριτικά με εκείνο που προσφέρουν οι ανταγωνιστές (Γούναρης Σ., 2003).

Αδιαιρετότητα

Με τον όρο αυτό νοείται η αδυναμία διαχωρισμού της παραγωγής μιας υπηρεσίας από τον τόπο κατανάλωσης και από τη συμμετοχή του καταναλωτή στην παραγωγή, καθώς και των εμπειριών των υπολοίπων καταναλωτών που παρευρίσκονται στη διαδικασία της παραγωγής, από το τελικό αποτέλεσμα της παραγωγής. Η ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση της υπηρεσίας επηρεάζει την οργάνωση της «παραγωγικής» διαδικασίας για την παροχή της υπηρεσίας, αφού η επιχείρηση είναι αναγκασμένη να λάβει υπόψη της την αστάθμητη παράμετρο που λέγεται πελάτης. Επιπλέον, ως συνέπεια της αδιαιρετότητας είναι αναγκαία η φυσική παρουσία του εργαζόμενου που παρέχει την υπηρεσία τη στιγμή που ο πελάτης την καταναλώνει. Η αλληλεπίδραση αυτή επιδρά τόσο στο αποτέλεσμα της διαδικασίας παροχής της υπηρεσίας, όσο και στο βαθμό ικανοποίησης του πελάτη.

Το σημαντικότερο **πρόβλημα** που δημιουργεί το χαρακτηριστικό αυτό των υπηρεσιών στις επιχειρήσεις είναι ότι το ποιοτικό αποτέλεσμα της παρεχόμενης υπηρεσίας εξαρτάται από την επιχείρηση και τους εργαζόμενους που προσφέρουν την υπηρεσία, από τον πελάτη που συναλλάσσεται με την επιχείρηση, αλλά και από τους υπόλοιπους πελάτες οι οποίοι βρίσκονται στον ίδιο χώρο τη στιγμή της συναλλαγής. Επομένως, για ένα ποιοτικό αποτέλεσμα η επιχείρηση είναι αναγκασμένη να ελέγξει την συμπεριφορά όλων αυτών των παραγόντων (Γούναρης Σ., 2003).

Ετερογένεια

Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό σημαίνει ότι μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών αδυνατεί να συστηματοποιήσει το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών, δηλαδή αδυνατεί να τυποποιήσει την ποιότητα και τον τρόπο παροχής μιας υπηρεσίας. Αφορά κυρίως υπηρεσίες που παρέχονται από ανθρώπους, γεγονός που κάνει πολύ

δύσκολο έως αδύνατο να επιτευχθεί η ίδια απολύτως συμπεριφορά, τόσο μεταξύ των εργαζομένων στην ίδια επιχείρηση όσο και από ένα εργαζόμενο σε διαφορετικές χρονικές στιγμές στη διάρκεια της ημέρας. Ακόμα όμως και αν η επιχείρηση κατάφερνε να συστηματοποιήσει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται το προσωπικό της δεν θα μπορούσε να ελέγξει τον τρόπο που οι πελάτες συμπεριφέρονται στους εργαζόμενους και επομένως δεν θα μπορούσε να προσδιορίσει το αποτέλεσμα της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Τα παραπάνω αποτελούν και τα **κύρια προβλήματα** που προκαλεί η ετερογένεια των υπηρεσιών. Το γεγονός δηλαδή ότι η υπηρεσία στην πράξη ταυτίζεται με τον παροχέα της και διαφοροποιείται ανάλογα με τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν κάθε φορά, τις προδιαθέσεις, το μορφωτικό επίπεδο των συμβαλλόμενων και άλλους παράγοντες. Για το λόγο αυτό, πολλές επιχειρήσεις καταβάλλουν προσπάθειες συστηματικής εκπαίδευσης του προσωπικού επαφής και τυποποίησης των δομών και των λειτουργιών τους. Η λύση αυτή όμως ενέχει τον κίνδυνο να χάσει η επιχείρηση την ευελιξία της και τη δυνατότητά της να αντιδρά γρήγορα και αποτελεσματικά σε απρόβλεπτες εξελίξεις. Η προσφορά υπηρεσιών που θα είναι περισσότερο προσαρμοσμένες στις ιδιαίτερες ανάγκες συγκεκριμένων τμημάτων της αγοράς (customized services) θα μπορούσε να αποτελέσει την προστατευτική ασπίδα στο πρόβλημα της ετερογένειας. Βέβαια, αυτό προϋποθέτει την ύπαρξη ενός ικανοποιητικού αριθμού πελατών, οι οποίοι να είναι πρόθυμοι να καταβάλουν υψηλότερες τιμές, ως τίμημα των πολλαπλών ενεργειών προσαρμογής που απαιτεί μια τέτοιου είδους λύση (Γούναρης Σ., 2003).

Αδυναμία αποθήκευσης

Το χαρακτηριστικό αυτό συνδέεται με την άυλη φύση των υπηρεσιών και είναι η αδυναμία αποθήκευσης. Η επιχείρηση που παρέχει μια υπηρεσία δεν μπορεί να αποθεματοποιήσει την υπηρεσία αυτή καθεαυτή, αλλά μπορεί να αποθεματοποιεί τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό και το προσωπικό που απαιτούνται για την παροχή της. Τα τελευταία όμως αποτελούν την παραγωγική δυναμικότητα της υπηρεσίας και όχι την καθεαυτή υπηρεσία. Η αδυναμία αποθήκευσης φέρνει την επιχείρηση αντιμέτωπη με το δίλημμα του αυξημένου κόστους ή της χαμηλής αποτελεσματικότητας. Η διατήρηση μεγάλης δυναμικότητας από τη μία που υπερβαίνει τη ζήτηση συνεπάγεται υψηλά κόστη. Ο περιορισμός της δυναμικότητας από την άλλη, ιδιαίτερα σε περιόδους αυξημένης ζήτησης, μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στην επιχείρηση λόγω της αδυναμίας ανταπόκρισής της στις ανάγκες των πελατών.

Λύση στο παραπάνω **πρόβλημα** θα μπορούσε να είναι η προσπάθεια των επιχειρήσεων να ομαλοποιήσουν τη ζήτηση, περιορίζοντας τις μεγάλες διακυμάνσεις της, με τη χρονική μετακύληση της εκδήλωσής της. Τέλος, η ψηφιακή τεχνολογία και το διαδίκτυο μπορούν να δώσουν λύσεις καθιστώντας δυνατή την 24ωρη λειτουργία της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, αναφορικά με τα πρωτογενή χαρακτηριστικά των υπηρεσιών, αυτά δεν συναντώνται στον ίδιο βαθμό σε όλα τα είδη υπηρεσιών. Έτσι, κάποιες υπηρεσίες παρουσιάζουν πολύ έντονα ένα χαρακτηριστικό και κάποιες άλλες σε πολύ περιορισμένο βαθμό. Οι διαφοροποιήσεις αυτές μεταξύ των υπηρεσιών επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να επικεντρωθούν σε κάποιο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό και να

αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό κερδίζοντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέλος, πρόκληση για το τμήμα μάρκετινγκ των επιχειρήσεων είναι η ανάπτυξη των θετικών επιδράσεων των πρωτογενών χαρακτηριστικών των υπηρεσιών και ο περιορισμός των αρνητικών.

3.2.2.2 Δευτερογενή Χαρακτηριστικά

Τα δευτερογενή χαρακτηριστικά των υπηρεσιών, όπως προαναφέρθηκε, συμβάλλουν και αυτά στη διαφοροποίηση των υπηρεσιών από τα προϊόντα και αποτελούν παράγωγα των πρώτων. Συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα εξής:

- ✎ Οι υπηρεσίες δεν αγοράζονται, ούτε μεταπωλούνται.
- ✎ Το αντίτιμο από την παροχή μιας υπηρεσίας συνήθως δεν χαρακτηρίζεται ως τιμή, αλλά ως αμοιβή, προμήθεια, δίδακτρα, ανάλογα με το είδος της παρεχόμενης υπηρεσίας.
- ✎ Ο χρήστης μιας υπηρεσίας συνήθως δεν χαρακτηρίζεται ως αγοραστής, αλλά ως πελάτης, καταθέτης, ασθενής, θεατής, ανάλογα με το είδος της παρεχόμενης υπηρεσίας.
- ✎ Συνήθως, η παραγωγή των υπηρεσιών έχει λιγότερες αρνητικές επιδράσεις στο περιβάλλον από την παραγωγή των προϊόντων.
- ✎ Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες στον τομέα των υπηρεσιών είναι ο χρόνος. Η υπηρεσία θα πρέπει να παρέχεται στον μικρότερο δυνατό χρόνο για την αποφυγή εκδηλώσεων δυσαρέσκειας από τους πελάτες.
- ✎ Η αγορά κάποιας υπηρεσίας δεν συνιστά και το γεγονός ότι ο πελάτης γίνεται και κάτοχος κάποιου εμπράγματου αγαθού.
- ✎ Εξαιτίας του ότι οι υπηρεσίες αποτελούν και δραστηριότητες και διαδικασίες, δεν μπορούν να ελεγχθούν και να αξιολογηθούν πριν την παροχή τους.
- ✎ Η ποιότητα και η αξία των υπηρεσιών εξαρτάται όχι μόνο από το αποτέλεσμα της υπηρεσίας, αλλά και από την εμπειρία του πελάτη σχετικά με το σύνολο των υπουπηρεσιών που έλαβε.

Συμπερασματικά, αξίζει να τονιστεί η σημασία που έχει ο τομέας των υπηρεσιών στις μέρες μας. Γι' αυτό και θα πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή από τις επιχειρήσεις στις στρατηγικές τις οποίες θα αναπτύξουν σχετικά με την παροχή των υπηρεσιών τους και στην ουσία στους παράγοντες που συνιστούν μια υπηρεσία ως ποιοτική. Η κατανόηση των αντιλήψεων των πελατών για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μπορεί να τις εξασφαλίσει την επιβίωσή τους στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται.

3.2.3 Κατηγοριοποίηση Υπηρεσιών

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, υπάρχουν σημαντικότερες διαφοροποιήσεις μεταξύ των προϊόντων και των υπηρεσιών, οι οποίες δεν επιτρέπουν την πλήρη υιοθέτηση των ίδιων προσεγγίσεων από τα προϊόντα στις υπηρεσίες. Βέβαια, ο συνηθέστερος τρόπος κατηγοριοποίησης των υπηρεσιών είναι με βάση τον κλάδο των επιχειρήσεων που παρέχουν την υπηρεσία, αντιστοίχως με την περίπτωση των προϊόντων, που η

κατηγοριοποίηση γίνεται με βάση τον κλάδο παραγωγής τους. Για να αντιμετωπίσει η επιχείρηση τα πολύπλοκα στρατηγικά της προβλήματα θα πρέπει να αναπτύξει εναλλακτικές προσεγγίσεις κατηγοριοποίησης των υπηρεσιών της έτσι ώστε να διαθέτει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα του είδους της υπηρεσίας που προσφέρει.

Ειδικότερα, εξετάζοντας η επιχείρηση την κατηγορία στην οποία ανήκει μπορεί:

- Να κατανοήσει καλύτερα και πληρέστερα τις ανάγκες, τον τρόπο συμπεριφοράς των πελατών και τα κριτήρια βάσει των οποίων παίρνουν τις αγοραστικές τους αποφάσεις.
- Να αναπτύξει αποτελεσματικές στρατηγικές διανομής και προβολής.
- Να σχεδιάσει αποτελεσματικές στρατηγικές πώλησης που αφορούν την υπηρεσία, την τιμολόγηση, την προβολή και τη διανομή των υπηρεσιών.

Συγκεκριμένα, οι προσπάθειες κατηγοριοποίησης των υπηρεσιών ξεκίνησαν στα μέσα του 1970. Η πρώτη προσπάθεια έγινε από τον Rathmell J. M. το 1974, ο οποίος ταξινόμησε τις υπηρεσίες με βάση τα εξής κριτήρια: 1) Τον τύπο του πωλητή, 2) Τον τύπο του αγοραστή, 3) Τα αγοραστικά κίνητρα, 4) Την αγοραστική πρακτική, 5) Το βαθμό τυποποίησης, και 6) Την ένταση των κανονισμών. Η κριτική που δέχθηκε η ταξινόμηση αυτή αφορά τον ισχυρισμό ότι δεν έχει αποκλειστική εφαρμογή στις υπηρεσίες αλλά αφορά και τα υλικά προϊόντα.

Η δεύτερη προσπάθεια κατηγοριοποίησης έγινε το 1977 με 1978 από τους Shostack και Sasser et al, όπου κριτήριο αποτέλεσε η αναλογία υλικής και άυλης υπόστασης σε κάθε προσφερόμενη υπηρεσία. Η προσέγγιση αυτή δίνει τη δυνατότητα δημιουργίας πολλών μοντέλων με πληθώρα χαρακτηριστικών. Από την άλλη μεριά, δέχεται ότι υπάρχουν λίγα αμιγή προϊόντα και λίγες αμιγείς υπηρεσίες, γεγονός που δεν έχει μεγάλη ισχύ.

Την ίδια περίπου περίοδο ο Hill N. κατηγοριοποιεί τις υπηρεσίες ως εξής: 1) Την επίδραση της υπηρεσίας σε πρόσωπα ή προϊόντα, 2) Τη διάρκεια των αποτελεσμάτων της υπηρεσίας, 3) Τη δυνατότητα μετατροπής των αποτελεσμάτων, 4) Την υλική ή άυλη φύση των αποτελεσμάτων, και 5) Την παροχή της υπηρεσίας σε ατομικό ή συλλογικό επίπεδο. Στην περίπτωση αυτή το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στη φύση και στο χαρακτήρα των αποτελεσμάτων από την παροχή μιας υπηρεσίας και δίνεται σημασία στον παράγοντα περιβάλλον κατά την παροχή και κατανάλωση μιας υπηρεσίας.

Η προσπάθεια του Thomas το 1978 βασίζεται κυρίως σε λειτουργικά κριτήρια ταξινόμησης, βοηθάει όμως στον εντοπισμό και στην κατανόηση των επιμέρους χαρακτηριστικών των υπηρεσιών. Διακρίνει τις υπηρεσίες σε δύο κατηγορίες, σ' αυτές που η παροχή τους βασίζεται κυρίως στον εξοπλισμό και σ' αυτές που στηρίζονται στον παράγοντα άνθρωπο. Στην πρώτη κατηγορία υπάγονται οι αυτοματοποιημένες υπηρεσίες, αυτές που ελέγχονται από ανειδίκευτο προσωπικό και αυτές που προσφέρονται από ειδικευμένο προσωπικό. Στην δεύτερη κατηγορία διακρίνονται τρία είδη εργασίας, η ανειδίκευτη, η τεχνική και η επιστημονική.

Ο Chase το 1978 εξετάζει τις υπηρεσίες υψηλού βαθμού επαφής, σε αντιδιαστολή με αυτές που οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ παροχέα και πελάτη είναι ανύπαρκτες. Συγκεκριμένα, η κατηγοριοποίηση γίνεται βάσει του αριθμού επαφών που απαιτούνται με τον πελάτη κατά την παροχή μιας υπηρεσίας. Η μελέτη αυτή τονίζει

την πολυπλοκότητα που υπάρχει μεταξύ των υπηρεσιών υψηλής επαφής, κυρίως της μεγάλης ανάμιξης των πελατών.

Η πρώτη προσπάθεια σύνθεσης των παραπάνω εργασιών έγινε από τον Kotler το 1980, ο οποίος αναγνώρισε τους διαφορετικούς στόχους των επιχειρήσεων κατά την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών. Έτσι, η διάκριση γίνεται σε τέσσερις κατηγορίες. Πρώτον, στο αν η επιχείρηση βασίζεται σε ανθρώπους ή εξοπλισμό. Δεύτερον, αν υπάρχει αναγκαιότητα φυσικής παρουσίας του πελάτη ή όχι κατά την παροχή μιας υπηρεσίας. Τρίτον, αν η παροχή της υπηρεσίας έχει ως στόχο την ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών του παροχέα ή των αναγκών της επιχείρησης και τέταρτον, αν η υπηρεσία είναι δημόσια ή ιδιωτική και έχει κερδοσκοπικό ή μη χαρακτήρα.

Η **σημαντικότερη πάντως κατηγοριοποίηση** είναι αυτή που προτείνει ο Αμερικανός καθηγητής Christopher Lovelock (1983) και είναι αναλυτικά η εξής:

✓ Κατηγοριοποίηση με βάση τον αποδέκτη και τον βαθμό αϋλότητας

Στην προσέγγιση αυτή εξετάζεται το ποιος λαμβάνει την υπηρεσία και ποια είναι η φύση της. Το ενδιαφέρον στην περίπτωση αυτή επικεντρώνεται στο βαθμό που η συγκεκριμένη προσφορά κυριαρχείται από υλικά ή άυλα χαρακτηριστικά. Οι περιπτώσεις που διακρίνονται στην κατηγορία αυτή είναι τέσσερις: 1) Υπηρεσίες που απευθύνονται στη φυσική υπόσταση του ανθρώπου, 2) Υπηρεσίες που αφορούν χειροπιαστά αντικείμενα ή προϊόντα, 3) Υπηρεσίες που απευθύνονται στη νοητική υπόσταση του ανθρώπου και 4) Υπηρεσίες που αφορούν μη χειροπιαστά στοιχεία. Έτσι, κατανοώντας η επιχείρηση σε ποια κατηγορία ή σε ποιο συνδυασμό κατηγοριών εμπίπτει, μπορεί να αντιληφθεί τις ευκαιρίες διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό που της παρουσιάζονται, αλλά και να βελτιώσει το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών της. Μια τέτοια διάκριση δίνει και πληροφορίες στην επιχείρηση σχετικά με την παρουσία του πελάτη κατά τη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας και τη βοηθάει να επικεντρωθεί σε παράγοντες όπως οι εγκαταστάσεις και το επίπεδο του προσωπικού, όταν η παρουσία του είναι έντονη.

✓ Κατηγοριοποίηση με βάση τη σχέση της επιχείρησης με τον πελάτη και τη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας

Η κατηγοριοποίηση αυτή προκύπτει με βάση τη σχέση του πελάτη με τον παροχέα της υπηρεσίας. Οι βασικές εναλλακτικές προσεγγίσεις που βασίζονται στο συγκεκριμένο αυτό κριτήριο είναι οι εξής: 1) Υπηρεσίες που προσφέρονται σε πελάτες που έχουν την ιδιότητα του μέλους ή συνδρομητή και είναι αποτέλεσμα μιας συνεχούς διαδικασίας, 2) Υπηρεσίες σε πελάτες που δεν έχουν καμία τυπική σχέση με την επιχείρηση και είναι πάλι αποτέλεσμα μιας διαρκούς διαδικασίας, 3) Υπηρεσίες που οι πελάτες έχουν την ιδιότητα του μέλους και είναι αποτέλεσμα μεμονωμένων αλλά επαναλαμβανόμενων περιπτώσεων παροχής της υπηρεσίας και 4) Υπηρεσίες που οι πελάτες δεν έχουν επίσημη σχέση με την επιχείρηση και η παροχή των υπηρεσιών αυτών είναι αποτέλεσμα μεμονωμένων και επαναλαμβανόμενων περιπτώσεων.

Αξίζει να τονιστεί βέβαια ότι η επιχείρηση που παρέχει τις υπηρεσίες της σε πελάτες – μέλη που έχουν αναπτύξει μια τυπική σχέση με τον παροχέα των υπηρεσιών είναι σε πλεονεκτική θέση, τη στιγμή που γνωρίζει με ακρίβεια τις ανάγκες των πελατών

αλλά και τον τρόπο ικανοποίησής τους. Έτσι απώτερος στόχος αυτών των επιχειρήσεων αποτελεί η ανάπτυξη της πίστης των πελατών, ώστε να καταστεί δυνατή η δημιουργία τέτοιου είδους σχέσεων. Τέτοιου είδους σχέσεις έχουν αντίκτυπο και στον τρόπο χάραξης της τιμολογιακής πολιτικής της επιχείρησης, αφού τα μέλη υπόκεινται σε καθεστώς διαφορετικών τιμών και ποικίλων διακανονισμών.

- ✓ Κατηγοριοποίηση με βάση την τυποποίηση της υπηρεσίας και την αρμοδιότητα του προσωπικού να καθορίζει τη φύση της.

Η τρίτη αυτή εναλλακτική κατεύθυνση αναφέρεται στο βαθμό τυποποίησης των υπηρεσιών και στο βαθμό που μια υπηρεσία επιτρέπει στο προσωπικό επαφής να καθορίζει κάποια από τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας. Εξαιτίας του χαρακτηριστικού των υπηρεσιών που αναφέρεται στην ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωσή τους, καθώς και στο γεγονός ότι ο πελάτης έχει συχνά ενεργή συμμετοχή στην όλη διαδικασία, υπάρχουν μεγάλα περιθώρια προσαρμογής των υπηρεσιών στις ιδιαίτερες απαιτήσεις των μεμονωμένων πελατών. Αυτή η τυποποίηση της υπηρεσίας στις απαιτήσεις συγκεκριμένων πελατών έχει δύο μεταβλητές. Η πρώτη σχετίζεται με το βαθμό προσαρμογής ή τη μη προσαρμογή της διαδικασίας παροχής της υπηρεσίας στους πελάτες της επιχείρησης και η δεύτερη αφορά τη δικαιοδοσία του προσωπικού επαφής στον καθορισμό της φύσης και των χαρακτηριστικών της υπηρεσίας. Έτσι προκύπτουν τέσσερις υποκατηγορίες: 1) Υπηρεσίες πλήρως τυποποιημένες τόσο ως προς τη διαδικασία προσαρμογής όσο και ως προς το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να επηρεάσουν τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας και το βαθμό προσαρμογής στις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών, 2) Υπηρεσίες που προσαρμόζονται με βάση τον πελάτη, χωρίς όμως πάλι να αφήνουν περιθώρια ελεύθερης δράσης στο προσωπικό, 3) Υπηρεσίες που, αν και το αποτέλεσμα επηρεάζεται από το άτομο που τις παρέχει, δεν προσφέρουν τη δυνατότητα μεγάλου βαθμού προσαρμογής στις απαιτήσεις των πελατών, και 4) Υπηρεσίες που και προσαρμόζονται στις απαιτήσεις των μεμονωμένων πελατών και επηρεάζονται από την κρίση του προσωπικού επαφής.

Βασικό στοιχείο για μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών είναι να επιλέξει μεταξύ της τυποποίησης και της προσαρμογής μιας υπηρεσίας και να υπολογίσει την αναμενόμενη ωφέλεια που συνεπάγεται για τους πελάτες της η μια ή η άλλη επιλογή. Η τυποποίηση των υπηρεσιών αν και δεν αποτελεί απαραίτητα και τη βέλτιστη λύση έχει αρκετά οφέλη για τον οργανισμό. Η επιχείρηση εμφανίζει οικονομίες κλίμακας και έχει τη δυνατότητα να ικανοποιήσει πληρέστερα πελάτες που ενδιαφέρονται για το χαμηλό κόστος και τη ταχύτητα παράδοσης. Επιπλέον, δεν ενέχει κάποιου είδους αβεβαιότητα για τον πελάτη, ο οποίος εξ αρχής γνωρίζει το αποτέλεσμα. Από την άλλη μεριά, η επιχείρηση που παρέχει υπηρεσίες που είναι περισσότερο προσαρμοσμένες στις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών πρέπει να επικεντρωθεί στην προσπάθεια για μείωση της επικινδυνότητας που αντιλαμβάνεται ο πελάτης ως αποτέλεσμα της απόφασής του.

Παράλληλα, η απόφαση για τη δυνατότητα που πρέπει να έχει το προσωπικό επαφής στη διαμόρφωση του αποτελέσματος πρέπει να απασχολήσει ιδιαίτερα την επιχείρηση, η οποία οφείλει να εξασφαλίσει τις συνθήκες που μπορούν να εγγυηθούν την παροχή της ποιοτικής υπηρεσίας. Αυτό μπορεί να γίνει κυρίως μέσω της εκπαίδευσης του προσωπικού και της κατάρτισής του πάνω στον τρόπο χειρισμού των διαπροσωπικών σχέσεων.

✓ Κατηγοριοποίηση με βάση τη διαθεσιμότητα των σημείων εξυπηρέτησης και τη διαδικασία εξυπηρέτησης

Η τέταρτη αυτή δυνατότητα κατηγοριοποίησης αφορά τον τόπο και τον τρόπο διανομής της υπηρεσίας. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση εξετάζει θέματα όπως είναι ο αριθμός των σημείων εξυπηρέτησης των πελατών, ο σωστός σχεδιασμός των διαδικασιών για την αποφυγή καθυστερήσεων κατά την παροχή της υπηρεσίας και η χρήση της τεχνολογίας για την καλύτερη εξυπηρέτηση. Η ταξινόμηση αυτή λαμβάνει υπόψη αν η διαπροσωπική σχέση μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης λαμβάνει χώρα σε ένα μεμονωμένο σημείο ή η σχέση αυτή πραγματοποιείται σε πολλαπλά σημεία. Επιπλέον, εξετάζεται αν στη διαδικασία εξυπηρέτησης ο πελάτης πρέπει να πάει στον παροχέα, αν ο παροχέας πηγαίνει στον πελάτη ή αν η συναλλαγή μπορεί να γίνει από απόσταση χωρίς διαπροσωπική επαφή.

Οι δύο αυτές διαστάσεις της συγκεκριμένης κατηγοριοποίησης σχετίζονται άμεσα με τη διευκόλυνση που είναι διατεθειμένη η επιχείρηση να παρέχει στον πελάτη. Έτσι, όταν ο πελάτης δεν χρειάζεται να μετακινηθεί προκειμένου να λάβει την υπηρεσία και η συναλλαγή μπορεί να γίνει σε ένα μεγάλο αριθμό σημείων εξυπηρέτησης είναι επόμενο ο πελάτης να έχει υψηλό βαθμό ικανοποίησης. Βέβαια, μια τέτοια λύση ενέχει πολλούς κινδύνους, που αφορούν το υψηλό κόστος που πρέπει να επωμιστεί η επιχείρηση και τα προβλήματα που δημιουργούνται από την ενδεχόμενη διαφοροποίηση του επιπέδου ποιότητας της προσφερόμενης υπηρεσίας στα διάφορα σημεία πώλησης.

Λύση στα παραπάνω προβλήματα μπορεί να δοθεί με την μετατροπή των υπηρεσιών που η παροχή τους απαιτεί την προσέλευση του πελάτη σε υπηρεσίες που ο ίδιος ο πελάτης προσεγγίζει τα σημεία εξυπηρέτησης. Στην κατεύθυνση αυτή συμβάλλουν και οι τεχνολογίες της πληροφορικής, οι οποίες προσφέρουν πληθώρα εναλλακτικών λύσεων αυξάνοντας την ικανοποίηση του πελάτη και μειώνοντας σημαντικά το κόστος της παροχής.

✓ Κατηγοριοποίηση με βάση τις διακυμάνσεις της ζήτησης στη διάρκεια του χρόνου

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο τομέας της παροχής υπηρεσιών αντιμετωπίζει προβλήματα εξαιτίας της αδυναμίας του να αποθηκεύσει τις υπηρεσίες που παρέχει. Η αναξιοποίητη «παραγωγική» δυναμικότητα της επιχείρησης σε ορισμένη χρονική στιγμή χάνεται για πάντα. Έτσι, τίθενται θέματα που αφορούν τη δυνατότητά της να ανταποκρίνεται ικανοποιητικά στην ζήτηση με την υφιστάμενη δυναμικότητά της.

Η ταξινόμηση που προτείνει ο Lovelock αφορά την ύπαρξη και το βαθμό που η ζήτηση παρουσιάζει μεταπτώσεις στη διάρκεια του χρόνου, αλλά και κατά πόσο μπορεί η προσφορά να ικανοποιήσει τη μέγιστη ζήτηση χωρίς καθυστερήσεις. Με τη διάκριση αυτή η επιχείρηση καθίσταται ικανή να εντοπίσει τη συχνότητα και τις αιτίες των μεταβολών μεταξύ ζήτησης και προσφοράς. Πολλές επιχειρήσεις σε περιόδους υψηλής ζήτησης για τις υπηρεσίες τους νοικιάζουν εξοπλισμό, προσλαμβάνουν έκτακτο ή μερικής απασχόλησης προσωπικό ή συνεργάζονται με επιχειρήσεις που προσφέρουν παρόμοιες υπηρεσίες. Σε αρκετές περιπτώσεις μάλιστα παρέχει κίνητρα στους πελάτες της για να μεταθέσουν χρονικά την εκδήλωση της ζήτησής τους ή αυξάνει τη δυναμικότητά της, ώστε να ανταποκρίνεται σε περιόδους υψηλής αγοραστικής επιθυμίας.

3.2.4 Τάσεις στο χώρο των υπηρεσιών

Τα τελευταία χρόνια, και ιδιαίτερα μετά τη δεκαετία του 1980, ο ρόλος των υπηρεσιών στην ανάπτυξη του οικονομικού συστήματος αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία τόσο στον ελληνικό χώρο όσο και διεθνώς. Συγκεκριμένα, στις Ηνωμένες Πολιτείες έως το 1992 ο τομέας των υπηρεσιών συνιστούσε το 72% του ΑΕΠ της χώρας, τη στιγμή που απασχολούνταν μόνο το 76% του εργατικού δυναμικού. Μάλιστα αξίζει να σημειωθεί ότι το 85% των θέσεων εργασίας που δημιουργήθηκαν τη δεκαετία του '90 αφορούσε τον τομέα των υπηρεσιών (Ulgado F., 1997). Αντίστοιχα, στην Ελλάδα την ίδια περίοδο ο τομέας των υπηρεσιών κέρδισε ένα σημαντικό μερίδιο του ΑΕΠ προσεγγίζοντας το 60% ακολουθώντας τις διεθνείς τάσεις (Γεωργόπουλος Α., 1996).

Οι Ghobadian A., Speller S. και Jones M. θεωρούν ότι ο τομέας των υπηρεσιών αποτελεί κυρίαρχο στοιχείο της οικονομίας και υφίσταται μεγαλύτερες αλλαγές και ανακατατάξεις από τη βιομηχανία των προϊόντων. Οι παράγοντες που συντελούν στη διαρκή μεταβολή του περιβάλλοντος των υπηρεσιών είναι:

⇒ Οι αλλαγές στην κυβερνητική πολιτική

Σε πολλές χώρες κατά το παρελθόν συναντάται ο κρατικός παρεμβατισμός στις επιχειρήσεις. Η κατάσταση άρχισε να αντιστρέφεται ξεκινώντας από τις Η.Π.Α. το 1970 και συνεχίστηκε με την φιλελευθεροποίηση και τον εκδημοκρατισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης, των χωρών της Ασίας και της Λατινικής Αμερικής. Σήμερα, ο κρατικός παρεμβατισμός περιορίζεται σε μερικούς μόνο τομείς, ενώ παράλληλα άνοιξαν οι αγορές, καταργήθηκαν οι γεωγραφικοί περιορισμοί και δόθηκε η δυνατότητα σε νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν στην αγορά.

Βέβαια, δεν πρέπει να παραβλεφθούν οι κίνδυνοι που κρύβει μια τέτοια αλλαγή στο παγκόσμιο περιβάλλον. Κατ' αρχήν, η δυνατότητα των επιχειρήσεων να αυξήσουν το μέγεθός τους μέσω των συγχωνεύσεων και των εξαγορών μπορεί να δημιουργήσει μονοπωλιακές καταστάσεις και να πλήξει τον ανταγωνισμό. Επιπλέον, ο τιμολογιακός ανταγωνισμός που δημιουργείται μέσα στο κλίμα αυτό, μπορεί να προκαλέσει τον περιορισμό των κερδών σε τέτοιο βαθμό που να καθίσταται δύσκολη η πραγματοποίηση των απαραίτητων επενδύσεων.

⇒ Οι ιδιωτικοποιήσεις των δημόσιων οργανισμών

Πολλές κρατικές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια έχουν αλλάξει ιδιοκτησιακό καθεστώς και έχουν περιέλθει στην αρμοδιότητα των ιδιωτικών φορέων. Εξαιτίας του περιορισμού του κόστους και την επικέντρωση στις απαιτήσεις της αγοράς πολλές χώρες της Ευρώπης, της Ασίας, της Αμερικής, της Αυστραλίας και της Νέας Ζηλανδίας έχουν υιοθετήσει την πρακτική των ιδιωτικοποιήσεων. Η μορφή και ο βαθμός, βέβαια, της ιδιωτικοποίησης διαφέρει μεταξύ των επιχειρήσεων. Αξίζει να σημειωθεί πάντως ότι η υιοθέτηση ιδιωτικοοικονομικών κριτηρίων λειτουργίας μπορεί να έχει τα ίδια αποτελέσματα με την περίπτωση της πλήρους ιδιωτικοποίησης.

⇒ Η παγκοσμιοποίηση

Ο χώρος των υπηρεσιών επηρεάζεται και από ένα ιδιαίτερα έντονο φαινόμενο που προκαλεί ριζικές μεταβολές στο παγκόσμιο οικονομικό σκηνικό και είναι αυτό της παγκοσμιοποίησης. Η τάση που υπάρχει για κατάργηση των περιορισμών σε όλα τα επίπεδα δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες, να εντείνουν τις δραστηριότητές τους και να αποκτήσουν ένα περισσότερο διεθνή χαρακτήρα διευρύνοντας τα όρια των αγορών τους. Μάλιστα, ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων του τριτογενή τομέα προκειμένου να επιβιώσει στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, θα πρέπει να εξαπλώσει τις δραστηριότητές του σε αγορές πέρα από τα στενά όρια μιας χώρας. Το μέλλον δείχνει ένταση του φαινομένου τα επόμενα χρόνια, γεγονός που πρέπει να ανησυχήσει τις χώρες με περιορισμένη οικονομική ισχύ και μικρά περιθώρια ανάπτυξης.

⇒ Η ανάπτυξη νέων δικτύων διανομής

Ένας επιπλέον παράγοντας επηρεασμού των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών που σχετίζεται με τον προηγούμενο, είναι και η επέκταση των δραστηριοτήτων πολλών επιχειρήσεων σε πολλές χώρες κυρίως μέσω του θεσμού του franchising. Με το franchising η επιχείρηση ωφελείται μέσα από τη μαζική προβολή, την τυποποίηση των υπηρεσιών της, τη δυνατότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων, τη δημιουργία ονόματος και την αύξηση της αποτελεσματικότητάς της.

⇒ Το ενδιαφέρον των πελατών για την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών

Πολλές από τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών έχουν δεχθεί έντονες κριτικές σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους και την τεχνική τους αρτιότητα. Η συνειδητοποίηση της αξίας της ποιότητας και η αναγνώρισή της ως εργαλείο αντιμετώπισης του ανταγωνισμού αφύπνισε το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων και ενέτεινε τις προσπάθειές τους για την επίτευξή της. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, επενδύθηκαν μεγάλα ποσά σε έρευνες αγοράς για τον εντοπισμό των αναγκών των πελατών και των προσδοκιών τους και αναπτύχθηκαν προγράμματα για την κάλυψη των απαιτήσεών τους.

⇒ Τεχνολογική ανάπτυξη

Αρωγός στην παραπάνω προσπάθεια επίτευξης της ποιότητας στις τραπεζικές υπηρεσίες στάθηκαν οι τεχνολογικές εξελίξεις στον τομέα της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών. Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις που βασίζουν τις υπηρεσίες τους στη χρήση και διάχυση της πληροφορίας βρέθηκαν μπροστά σε μεγάλες αλλαγές και ανακατατάξεις. Η δυνατότητά τους να χρησιμοποιούν τεχνολογικό εξοπλισμό, που μειώνει το χρόνο εξυπηρέτησης και αυξάνει την παραγωγικότητα, βελτίωσε αισθητά το επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών τους (Goncalves K. P., 1998). Γενικότερα, οι νέες τεχνολογίες διευκολύνουν την ανάπτυξη νέων και βελτιωμένων υπηρεσιών, καθώς και την αρτιότερη εκτέλεση επαναλαμβανόμενων ενεργειών. Έτσι, ο Kreitzman L. (1987) αντιμετωπίζει την τεχνολογία ως μια ευκαιρία για την παροχή περισσότερων υπηρεσιών. Ο Caradonna L. παρουσιάζει τα τεχνολογικά πλεονεκτήματα και ερμηνεύει την αυξανόμενη ικανοποίηση των πελατών ως αποτέλεσμα της άνεσης που προσφέρει η χρήση υπολογιστών στην εξυπηρέτησή

τους. Από την άλλη μεριά, ο Marshall C. E. παρουσιάζει κάποια από τα αρνητικά σημεία της εφαρμογής όλο και πιο προηγμένης τεχνολογίας, που εντοπίζονται στην έλλειψη προσωπικών σχέσεων κατά την συναλλαγή παροχέα – πελάτη, η οποία οδηγεί στην μειωμένη πίστη από τη μεριά του δεύτερου.

3.3 Ποιότητα

3.3.1 Ορισμός της Ποιότητας

Όπως έχει γίνει ήδη αντιληπτό από την παραπάνω ανάλυση, οι επιχειρήσεις σήμερα εκτίθενται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον το οποίο επηρεάζεται από τις τεχνολογικές, πολιτικές και επιστημονικές αλλαγές. Οι πελάτες γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί στις προσδοκίες τους και επιζητούν ποιοτικές, ευέλικτες και ταχύτατες υπηρεσίες. Πλήθος μελετών έχει δείξει ότι τα καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα, η επίτευξη μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς και η ικανοποίηση των πελατών είναι παράγοντες που είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι με την ποιότητα. Μάλιστα, στα τέλη του περασμένου αιώνα, η έννοια της ποιότητας βρέθηκε στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων και των μελετητών μέσα από την ανάπτυξη της επιστημονικής προσέγγισης για Ολική Ποιότητα. Εκείνο, λοιπόν, που θα ήταν σκόπιμο να γίνει είναι μια προσπάθεια ορισμού της έννοιας της ποιότητας, έτσι ώστε να βρεθούν τρόποι επίτευξής της.

Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί ποικίλοι ορισμοί για την ποιότητα. Οι Buzzell R. D. και Gale B. T. (1987), υποστηρίζουν ότι «ποιότητα είναι ό,τι ορίζει ο πελάτης της υπηρεσίας και η ποιότητα μιας υπηρεσίας κρίνεται βάσει του πώς ο πελάτης την αντιλαμβάνεται». Επομένως, η ποιότητα μιας υπηρεσίας αποτελεί μια υποκειμενική έννοια, που εξαρτάται από τις προτιμήσεις και τις αντιλήψεις των πελατών μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών.

Επομένως, ο όρος ποιότητα ενέχει μια **υποκειμενική διάσταση**, γι' αυτό και ο κατάλληλος προσδιορισμός της έννοιάς της αποτελεί το βασικό μέλημα των επιχειρήσεων που επιδιώκουν τη βελτίωσή της. Ο κατάλληλος ορισμός της «ποιότητας» μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να εστιάσουν τις προσπάθειές τους σε εκείνους τους παράγοντες που θεωρούνται περισσότερο σημαντικοί από τη σκοπιά των πελατών.

Μερικοί ορίζουν την ποιότητα ως την ικανοποίηση του πελάτη ή θέλοντας να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση ως την «ηδονή» του πελάτη. Ένας άλλος πιο εξειδικευμένος ορισμός αφορά την «καταλληλότητα για χρήση» και επικεντρώνεται στην δημιουργία εσωτερικών προδιαγραφών, ώστε να καθοριστεί πρακτικά η έννοια της καταλληλότητας μέσα από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ιδιότητες. Στο πλαίσιο του παραπάνω ορισμού κινείται και αυτός που προτείνουν οι Wilkinson A. και Witcher (1993), όπου ως ποιότητα θεωρούν «το να προσεγγίζεις τις απαιτήσεις – προδιαγραφές του πελάτη με απόλυτη ακρίβεια». Σύμφωνα με τον ορισμό που προτείνεται από τον ΕΛΟΤ και αναφέρεται στο πρότυπο ISO 9001, ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες.

Μπορούμε να διακρίνουμε **τέσσερις περιόδους** για την κατηγοριοποίηση των μορφών της ποιότητας από την αρχή του αιώνα μέχρι σήμερα. Η πρωταρχική μορφή ελέγχου της ποιότητας είναι η επιθεώρηση, η οποία αναφέρεται στην απλή σύγκριση των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών με τις δεδομένες, πρωτογενείς μορφές προδιαγραφών. Στην δεκαετία του '50 εμφανίζεται το πρώτο σχετικά οργανωμένο σύστημα ποιότητας, ο Ποιοτικός Έλεγχος, που συνιστά το σύνολο των λειτουργικών και τεχνικών διαδικασιών, που επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών. Η αδυναμία του ποιοτικού ελέγχου να εντοπίσει ελαττώματα κατασκευής ή σχεδιασμού πριν την παραγωγή του προϊόντος είχε ως αποτέλεσμα την στροφή των οργανισμών στα τέλη της δεκαετίας του '70 σε συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας. Στην ουσία, τα συστήματα αυτά διασφαλίζουν ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία πληρεί ορισμένες προδιαγραφές και επομένως εξασφαλίζουν ότι η παραγωγή είναι ποιοτική. Τα τελευταία χρόνια, εμφανίστηκε η έννοια της Ολικής Ποιότητας με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού της επιχείρησης με το μικρότερο δυνατό κόστος (Τσιότρας Γ., 2002).

Ως απόρροια των παραπάνω προσπαθειών για επίτευξη της ποιότητας είναι η εμφάνιση τεσσάρων **νέων τάσεων** στον επιχειρηματικό τομέα. Συγκεκριμένα:

- * Η απόδοση των επιχειρήσεων δεν μετράται πλέον μόνο με ποσοτικά κριτήρια αλλά αναγνωρίζεται η σημασία και των ποιοτικών κριτηρίων.
- * Η εφαρμογή της ποιότητας αποκτά προληπτικό χαρακτήρα και δεν αποτελεί πλέον μέτρο διόρθωσης των αστοχιών.
- * Η ποιότητα δεν αφορά μόνο το τελικό προϊόν, αλλά και όλες τις διαδικασίες μέχρι να φτάσει στον τελικό καταναλωτή.
- * Η ποιότητα αποκτά μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα μέσα στην επιχείρηση, που ξεπερνά τα στενά όρια της επίτευξης μεγαλύτερων κερδών. Αναγνωρίζονται πλέον και οικονομικά και κοινωνικά και επιχειρηματικά οφέλη από την υιοθέτησή της.

3.3.2 Η νέα προσέγγιση στον τρόπο διοίκησης

Η **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** αποτελεί το σύστημα που στοχεύει στην επίτευξη της Ολικής Ποιότητας. Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνεται στο πρότυπο ISO 9001 του ΕΛΟΤ, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από την επιχείρηση με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και τη συμμετοχή όλου του προσωπικού (έμψυχου και υλικού) της επιχείρησης με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Η νέα αυτή φιλοσοφία εμφανίστηκε για πρώτη φορά στην Ιαπωνία το 1950, αρκετά χρόνια μετά αναπτύχθηκε στην Αμερική και μόλις το 1980 στην Ευρώπη. Η Δ.Ο.Π. αποσκοπεί στη διαμόρφωση μιας νέας κουλτούρας στον οργανισμό, όπου όλο το προσωπικό θα εργάζεται για τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων ή / και των υπηρεσιών.

Οι βασικές **αρχές** της Δ.Ο.Π. είναι:

- η δέσμευση της ηγεσίας στις αρχές της ολικής ποιότητας
- η εφαρμογή της ποιότητας σε ολόκληρο τον οργανισμό και όχι σε ένα συγκεκριμένο τμήμα του
- η υπευθυνότητα όλων, από τα κατώτερα έως τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, για την εφαρμογή της ολικής ποιότητας
- η πρόληψη των προβλημάτων και όχι η αντιμετώπισή τους αφού εμφανιστούν
- η συνεχής εκπαίδευση στη χρήση εργαλείων και μεθόδων βελτίωσης της ποιότητας, έτσι ώστε να καταστεί ικανή η διοίκηση να λαμβάνει γρήγορα και αποτελεσματικά τις αποφάσεις της
- ο έλεγχος μέσω εξειδικευμένων δεικτών απόδοσης της αποτελεσματικότητας του συστήματος
- η συνεχής βελτίωση, με την αναζήτηση νέων μεθόδων παραγωγής και εξυπηρέτησης και τον περιορισμό της σπατάλης πόρων.

Σε ότι αφορά τους **αντικειμενικούς σκοπούς** της Δ.Ο.Π. αυτοί είναι οι εξής:

- Η διαχρονική και πλήρης ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη της επιχείρησης.
- Η διαχρονική και πλήρης ικανοποίηση του εσωτερικού πελάτη, δηλαδή του εργαζόμενου, στην προσπάθεια ικανοποίησης του εξωτερικού πελάτη.
- Η ανάπτυξη μόνιμης νοοτροπίας στους εργαζόμενους της επιχείρησης, ώστε η προσπάθεια επίτευξης των παραπάνω στόχων να γίνεται ως μια φυσιολογική έκφραση της οργανωτικής «κουλτούρας» της επιχείρησης.

Τα **οφέλη** από την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. που ενισχύουν την απόφαση για υιοθέτησή της είναι τα εξής (Τσιότρας Γ. και Γκοτζαμάνη Α., 1997):

- **Βελτιώνεται η ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών**, τη στιγμή που μειώνεται ο αριθμός των ελαττωματικών και επομένως η ανάγκη για λήψη διορθωτικών μέτρων, βελτιώνεται η ποιότητα των τελικών προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, βελτιώνεται η απόδοση των προμηθευτών, οι οποίοι είναι αναγκασμένοι να συμμορφώνονται με συγκεκριμένες προδιαγραφές και τέλος βελτιώνεται η επικοινωνία με τους πελάτες, γεγονός που συμβάλλει στην μείωση του αριθμού των παραπόνων και των επιστροφών.
- Η επιχείρηση έχει πληθώρα **εσωτερικών και εξωτερικών ωφελειών**. Συγκεκριμένα, βελτιώνεται η εσωτερική της οργάνωση και λειτουργία, αναπτύσσεται η κουλτούρα ποιότητας στο προσωπικό, βελτιώνονται οι σχέσεις ανώτερων και κατώτερων κλιμακίων της επιχείρησης, καθώς και των εργαζομένων της ίδιας ιεραρχικής βαθμίδας, αναπτύσσεται το ομαδικό πνεύμα και αυξάνεται η ικανοποίηση των πελατών.
- Η επιχείρηση **ωφελείται σε σχέση με τον ανταγωνισμό**, κι αυτό διότι βελτιώνει την ανταγωνιστική της θέση μέσω της αύξησης των πωλήσεων και των κερδών και αποκτά τη δυνατότητα να διεισδύει σε νέες αγορές που είναι αναπτυγμένες σε θέματα εφαρμογής της Δ.Ο.Π.
- Τέλος, **αυξάνεται η παραγωγικότητα** της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, η Δ.Ο.Π. ανοίγει νέους ορίζοντες στις επιχειρήσεις και δημιουργεί όλες εκείνες τις προϋποθέσεις για την επίτευξη αυτού που ονομάζεται «ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη».

3.4 Η ποιότητα στις υπηρεσίες- Ανασκόπηση

Η ποιότητα έχει οριστεί ως ανωτερότητα ή υπεροχή ή ως συνολική αντίληψη του καταναλωτή σε σχέση με την ανωτερότητα / κατωτερότητα ενός οργανισμού και των υπηρεσιών του (Zeithaml et al., 1990). Η αντίληψη των πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών είναι μια μορφή στάσης (attitude), μια κρίση των πελατών σε σχέση με τη συνολική υπεροχή του οργανισμού (Taylor S. και Baker T., 1994; Bitner M. J. και Hubert A. R., 1994).

Με βάση τους παραπάνω ορισμούς, η αντιλαμβανόμενη ποιότητα είναι το αποτέλεσμα της σύγκρισης των προσδοκιών με τις αντιλήψεις για την ποιότητα των υπηρεσιών ενός οργανισμού μετά την αγορά – δοκιμή της υπηρεσίας (Kangis P. και Voukelatos V., 1997). Εάν οι αντιλήψεις των πελατών δεν ικανοποιούν ή ακόμη δεν ξεπερνούν τις προσδοκίες τους, τότε δημιουργείται ένα κενό - χάσμα, το οποίο οι επιχειρήσεις καλούνται να καλύψουν με στρατηγικές που θα αφορούν είτε τις αντιλήψεις είτε τις προσδοκίες είτε και τις δύο μεταβλητές (Zeithaml et al., 1990; Parasuraman et al., 1985). Οι αντιλήψεις επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες, οι οποίοι θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν σε δύο κατηγορίες: α) σε παράγοντες που συνδέονται με τα χαρακτηριστικά των πελατών, όπως είναι οι προσωπικές ανάγκες, επιθυμίες, η φιλοσοφία για μια συγκεκριμένη υπηρεσία, οι εμπειρίες στο παρελθόν αλλά και οι αντιλήψεις άλλων ατόμων του στενού περιβάλλοντος (Edvardsson et al., 1994) και β) σε παράγοντες που συνδέονται με τον οργανισμό, όπως είναι οι συγκεκριμένες ή σιωπηρές υποσχέσεις που δίνονται από το προσωπικό σχετικά με την υπηρεσία που προσφέρεται π.χ. μέσω της τιμής, της εικόνας, της φήμης, της λεκτικής συμπεριφοράς του προσωπικού, της διαγωγής, της διαφήμισης κι ακόμη από το «υλικό» κομμάτι της υπηρεσίας (υπάλληλοι, διαδικασίες, διακόσμηση και τεχνολογία) (Zeithaml V. A. και Britner J. M., 1996).

Διάφορα **υπόδειγματα** με τις αντίστοιχες κλίμακες έχουν χρησιμοποιηθεί για την διερεύνηση της ποιότητας στις υπηρεσίες, αλλά τα περισσότερο γνωστά είναι: α) το SERVQUAL (Parasuraman et al., 1985; 1988), β) το υπόδειγμα τεχνικής (πώς παρέχεται) προς λειτουργικής (τι παρέχεται) ποιότητας (TFQM) (Arora R. και Stoner C., 1996; Gronroos C., 1983; 1990) και γ) το BSQ (Bank Service Quality), το οποίο έχει διαμορφωθεί ειδικά για τον τραπεζικό χώρο (Bahia K. και Nantel J., 2000). Οι Parasuraman et al. (1985) δίνοντας έμφαση στο κενό-χάσμα προσδοκιών και επίδοσης πρότειναν ένα υπόδειγμα που προσδιορίζει την αντίληψη της ποιότητας με δέκα διαστάσεις, το SERVQUAL. Αργότερα αντικατέστησαν το αρχικό υπόδειγμα με ένα άλλο που περιορίζει την αντίληψη της ποιότητας σε πέντε διαστάσεις: α) αξιοπιστία, β) ανταπόκριση, γ) ασφάλεια – γνώσεις, δ) υλικό κομμάτι της υπηρεσίας και ε) διευκόλυνση (Parasuraman et al., 1988). Το SERVQUAL έχει δεχθεί αρνητικές κριτικές ως προς την εγκυρότητά του για τη διερεύνηση της ποιότητας σε όλων των ειδών τις υπηρεσίες (Bresinger R. P. και Lambert D. M. 1990; Babakus E. και Boller G. W., 1992) αλλά και ως προς την αξιοπιστία του, καθώς θεωρείται ότι περιλαμβάνει όχι και τόσο βασικές (generic) διαστάσεις ποιότητας (Carman J. M., 1990) ενώ δεν δίνει μεγάλη έμφαση στη διάσταση του προϊόντος (Gilmore A. και Garson D., 1992). Το SERVQUAL έχει χαρακτηριστεί ως «εφαρμόσιμο στις υπηρεσίες λιανικής και χονδρικής και όχι ως το καταλληλότερο εργαλείο για τον τραπεζικό τομέα» (Zeithaml V. A. και Britner J. M., 1996).

Το υπόδειγμα τεχνικής / λειτουργικής ποιότητας είναι επίσης αρκετά διαδεδομένο. Η αρχική σύλληψη της ιδέας του παραπάνω υποδείγματος έγινε από τον Gronroos C. (1983) και βασίζεται στην διάκριση μεταξύ της τεχνικής (τι παρέχεται) και της λειτουργικής (πώς παρέχεται) ποιότητας. Το υπόδειγμα αυτό, αν και δεν έχει χρησιμοποιηθεί στο βαθμό που χρησιμοποιήθηκε το SERVQUAL, έχει προσελκύσει την προσοχή των ερευνητών τα τελευταία χρόνια (Higgins L. F. και Ferguson J. M., 1991; Baker J. A. και Lamp C. W., 1993; Richard M. D. και Allaway A. W., 1993).

Το υπόδειγμα BSQ (Bank Service Quality) των Bahia K. και Nantel J. (2000) αποτελεί προέκταση του μοντέλου SERVQUAL στις δέκα διαστάσεις του. Τα βασικά πλεονεκτήματα του υποδείγματος είναι ότι ξεπεράστηκαν αδυναμίες του SERVQUAL, ιδιαίτερα αυτή που αναφέρεται στην παράλειψη βασικών διαστάσεων της ποιότητας και επιπλέον ότι προσέφερε αυξημένη αξιοπιστία και εγκυρότητα. Το υπόδειγμα αυτό σχεδιάστηκε από τους Bahia K. και Nantel J. ειδικά για τον τραπεζικό τομέα και δοκιμάστηκε σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 300 πελατών της Εθνικής Τράπεζας του Καναδά (National Bank of Canada). Οι αντιλήψεις των πελατών για την ποιότητα διερευνώνται με ερωτηματολόγιο που αποτελείται από 31 ερωτήσεις (σε επτάβαθμη κλίμακα), που αφορούν τα χαρακτηριστικά της αντιλαμβανόμενης ποιότητας, τα οποία με τη χρήση της ανάλυσης παραγόντων ομαδοποιήθηκαν σε έξι διαστάσεις: α) αποτελεσματικότητα και εξασφάλιση, β) πρόσβαση (εξυπηρέτηση), γ) επιβαρύνσεις, δ) υλικό κομμάτι (σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον), ε) χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών και στ) αξιοπιστία.

Σχετική έρευνα είναι και αυτή των Allred A. και Lon Addams (2000) στις ΗΠΑ σε δείγμα 143 πελατών τραπεζών και πιστωτικών οργανισμών (credit unions). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι πελάτες των πιστωτικών οργανισμών έδωσαν υψηλότερη βαθμολογία σε όλες τις διαστάσεις ποιότητας σε σχέση με την αντίστοιχη των πελατών των τραπεζικών ιδρυμάτων.

Σε έρευνα που πραγματοποίησε η ICAP το 1998 σχετικά με την εικόνα του ελληνικού τραπεζικού συστήματος σε δείγμα 700 πελατών φαίνεται ότι η πλειονότητα των πελατών έχει θετική εικόνα για τις τράπεζες γενικά (Ραδαίος Π., 1998). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ως κυριότεροι παράγοντες που συνθέτουν τα θετικά χαρακτηριστικά των τραπεζών αναφέρονται: α) η εξασφάλιση των καταθέσεων, β) το σύγχρονο περιβάλλον και γ) το ευγενικό προσωπικό. Ως αρνητικά καταγράφηκαν τα χαρακτηριστικά των τραπεζών που αφορούν: α) τους όρους συναλλαγής, β) την ανάπτυξη συμβουλευτικού ρόλου και γ) την εξυπηρέτηση. Σύμφωνα με την έρευνα, τα χαρακτηριστικά που επιθυμούν οι συναλλασσόμενοι να αναπτύξουν περισσότερο οι τράπεζες είναι: α) η γρήγορη εξυπηρέτηση, β) η εξασφάλιση των χρημάτων τους, γ) το ευγενικό και εξυπηρετικό προσωπικό, δ) η χαμηλή επιβάρυνση για τις υπηρεσίες που λαμβάνουν, ε) η ανεύρεση λύσεων που συμφέρουν και στ) η αντιμετώπισή τους με κατανόηση.

Οι Kangis P. και Voukelatos V. (1997), χρησιμοποιώντας το υπόδειγμα SERVQUAL, πραγματοποίησαν ανάλογη έρευνα σε δείγμα 163 πελατών. Τα αποτελέσματά τους δείχνουν ότι οι Έλληνες πελάτες τραπεζών δίνουν μεγαλύτερο βάρος και επηρεάζονται περισσότερο στη διαμόρφωση των αντιλήψεων για την ποιότητα από τους παρακάτω παράγοντες, κατά σειρά σπουδαιότητας: το τραπεζικό περιβάλλον, την αξιοπιστία, την ανταπόκριση, την εξασφάλιση και τη διευκόλυνση.

3.4.1 Ποιότητα και τομέας υπηρεσιών

Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι μεγάλης σημασίας τόσο για τον πελάτη όσο και για την επιχείρηση που την παρέχει. Οι επιχειρήσεις αυξάνουν συνεχώς τις προσπάθειές τους για εφαρμογή της ποιότητας, καθώς έχει καταστεί πλέον σαφές ότι αποτελεί το μέσο για την επίτευξη βελτιωμένων προϊόντων και υπηρεσιών, την ικανοποίηση των πελατών και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η σημασία της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών φαίνεται και από μετρήσεις που έκανε η A.M.A. (American Management Association), όπου κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η μέση επιχείρηση έχει απώλεια του 35% της πελατείας της κάθε χρόνο και τα δύο τρίτα του ποσοστού αυτό αφορούν την χαμηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Άλλες έρευνες που έχουν γίνει κατά καιρούς δείχνουν ότι, αν καταφέρουν οι επιχειρήσεις να κρατήσουν ένα 5% της πελατείας τους περισσότερο από τους ανταγωνιστές τους, μπορούν να επιτύχουν διπλασιασμό των κερδών τους. Ας μην ξεχνάμε άλλωστε ότι το κόστος προσέλκυσης ενός νέου πελάτη είναι κατά πολύ υψηλότερο από το κόστος διατήρησης ενός ήδη υπάρχοντος.

Η **έννοια της ποιότητας** των παρεχόμενων υπηρεσιών μπορεί να προσεγγιστεί από πολλές οπτικές γωνίες, αλλά αυτό που αντιπροσωπεύει καλύτερα την έννοιά της και αποδίδει την ουσία της είναι η ικανοποίηση των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών και ο βαθμός που η παρεχόμενη υπηρεσία ταυτίζεται με τις προσδοκίες τους. Με τον όρο προσδοκίες των πελατών νοούνται τα «θέλω» και οι «επιθυμίες» τους και διαμορφώνονται με κριτήρια, όπως είναι η ποιότητα των υπηρεσιών που έλαβαν στο παρελθόν από κάποια συναλλαγή τους, το επίπεδο της ποιότητας υπηρεσιών που προσφέρουν οι ανταγωνιστές και η προφορική επικοινωνία με τους αντιπροσώπους της επιχείρησης (Dale B., 1999).

Βέβαια, στην έννοια της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών δεν περιλαμβάνονται μόνο οι κύριες δραστηριότητες, αλλά και οι δευτερεύουσες, οι βοηθητικές. Έτσι στην ουσία προσφέρεται ένα συνολικό πακέτο υπηρεσιών, που αποτελείται από το βασικό προϊόν / υπηρεσία και τις επιμέρους υπηρεσίες, οι οποίες διευκολύνουν την παροχή του πρώτου. Οι επικουρικές αυτές υπηρεσίες μπορεί να μην αποτελούν απαίτηση του πελάτη αλλά επιτείνουν την αξία των κύριων υπηρεσιών και δημιουργούν την απαραίτητη ειδοποιό διαφορά από τους ανταγωνιστές.

Η έμφαση λοιπόν που δίνεται από τις επιχειρήσεις σήμερα στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους προκύπτει από την πληθώρα των πλεονεκτημάτων που η υιοθέτηση μιας τέτοιας φιλοσοφίας συνεπάγεται. Ενδεικτικά, μερικά από τα **οφέλη** που καρπώνεται η επιχείρηση είναι:

- * Αύξηση του μεριδίου αγοράς, μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους και βελτίωση της κερδοφορίας της.
- * Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και συνεπώς αύξηση του ποσοστού της «πιστής» πελατείας.
- * Ικανοποιημένο προσωπικό που συντελεί στην βελτίωση της παραγωγικότητας.

- * Μείωση των λειτουργικών εξόδων που προκαλούνται από τα λάθη λόγω έλλειψης ποιότητας. Εκτενής αναφορά γίνεται στο άρθρο του Crosby “Quality is Free”, όπου αναφέρεται ότι η μείωση των κερδών μιας επιχείρησης οφείλεται στους δυσαρεστημένους πελάτες της, στη δυσφήμιση που αυτοί κάνουν σε περίπτωση μη ικανοποίησής τους και στο κόστος που προκύπτει από το ότι τα πράγματα δεν γίνονται σωστά με την πρώτη φορά.
- * Βελτίωση του προφίλ της επιχείρησης, γεγονός που αποτελεί πόλο έλξης νέων πελατών.

3.4.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και τομέας υπηρεσιών

Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έγινε γνωστή στον τομέα της παροχής υπηρεσιών πολύ αργότερα από ότι στον βιομηχανικό τομέα. Οι **λόγοι της καθυστέρησης** αυτής μπορούν να γίνουν εύκολα κατανοητοί, αν αναλογιστεί κανείς τον μειωμένο ανταγωνισμό που είχαν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών από αντίστοιχες του εξωτερικού, σε συνδυασμό με τον έντονο ανταγωνισμό που παρουσίαζε ο κατασκευαστικός τομέας. Επιπλέον, η αδυναμία υιοθέτησης της κουλτούρας της συνεχούς βελτίωσης στον τομέα των υπηρεσιών ήταν αποτέλεσμα της διαρκούς εναλλαγής του προσωπικού των επιχειρήσεων εξαιτίας των χαμηλών αμοιβών που προσέφεραν. Ακόμα και η έννοια της ποιότητας, που στην αρχή ήταν προσανατολισμένη στον περιορισμό και στην εξάλειψη των ελαττωματικών προϊόντων, δεν μπορούσε να εφαρμοστεί σε ένα κλάδο που δεν συνδέονταν άμεσα με τα προϊόντα.

Με την αλλαγή στα παγκόσμια δεδομένα άρχισαν να γίνονται προσπάθειες εφαρμογής της Δ.Ο.Π. στον τομέα των υπηρεσιών και να αναγνωρίζεται η αξία της. Οι Bo Edvardsson, Bertil Thomasson και John Ovretveit (1994) σε ένα άρθρο τους κάνουν **προτάσεις για την επίτευξη της Δ.Ο.Π.** στις υπηρεσίες. Οι δέκα αυτές προτάσεις είναι οι εξής:

- Για να βελτιωθεί η ποιότητα των υπηρεσιών θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι προσδοκίες της επιχείρησης, των εργαζομένων και των πελατών.
- Πρέπει να διαμορφωθεί ένα συλλογικό πλαίσιο ποιότητας, που θα αποτελεί κοινό στόχο για όλα τα τμήματα της επιχείρησης.
- Οι στόχοι ποιότητας θα πρέπει να αφορούν όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης.
- Για την επίτευξη της ποιότητας είναι απαραίτητη η εφαρμογή εσωτερικού μάρκετινγκ και η υιοθέτηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου αμοιβών.
- Η βελτίωση της ποιότητας απαιτεί την ύπαρξη οργάνωσης μέσα στην επιχείρηση.
- Η επιχείρηση θα πρέπει να παρακολουθεί τους ανταγωνιστές της και να στοχεύει στο καλύτερο.
- Επιπλέον, οφείλει να ξέρει το σημείο που βρίσκεται σε σχέση με τους ανταγωνιστές, να θέτει στόχους και να είναι σε θέση να προσδιορίσει αυτά που έχει επιτύχει.
- Μεγάλη σημασία πρέπει να δοθεί και στα παράπονα των πελατών, τα οποία αποτελούν ένδειξη των σφαλμάτων που διαπράχθηκαν και των τομέων που χρίζουν βελτίωσης.

- Είναι ανάγκη να δοθούν κίνητρα στο προσωπικό για να εξασφαλιστεί η αφοσίωσή τους στην επιχείρηση και η αυξημένη τους απόδοση.
- Η φάση του σχεδιασμού των υπηρεσιών είναι καθοριστική για την επίτευξη της ποιότητας και του εκσυγχρονισμού των διαδικασιών.

3.4.3 Διαστάσεις ποιότητας των υπηρεσιών

Είναι σκόπιμο να αναλυθούν οι διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών προκειμένου να αποτελέσουν γνώμονα της πορείας που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για την επίτευξη της ποιότητας. Πολλοί είναι οι συγγραφείς και οι επιστήμονες που ασχολήθηκαν με το θέμα του προσδιορισμού των διαστάσεων ποιότητας στις υπηρεσίες.

Οι Earl Sasser, Paul Olsen και Daryl Wyckoff (1978) θεωρούν ότι η ποιότητα των υπηρεσιών επηρεάζεται από παράγοντες που αφορούν φυσικά στοιχεία της επιχείρησης, τις λειτουργίες της και το προσωπικό της. Οι Lehtinen U. και Lehtinen J. R., διακρίνουν την ποιότητα σε φυσική, που προκύπτει από το περιβάλλον της επιχείρησης, στην ποιότητα της καθεαυτού επιχείρησης, που αφορά την εικόνα της στην κοινωνία και σε αυτήν που αναφέρεται στην αλληλεπίδραση προσωπικού και πελατών. Μια επιπλέον διάκριση της ποιότητας των υπηρεσιών που κάνουν είναι η ποιότητα των διαδικασιών, που αξιολογείται από τους πελάτες κατά τη διάρκεια που λαμβάνουν την υπηρεσία και η ποιότητα του αποτελέσματος, η οποία αξιολογείται πάλι από τους πελάτες όταν όμως η παροχή της υπηρεσίας έχει τελειώσει. Επιπλέον, οι LeBlanc και Nguyen N. (1998) θεωρούν ότι οι παράγοντες που οδηγούν στην επίτευξη της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών σχετίζονται με την εικόνα της επιχείρησης, την εσωτερική της δομή, την υποστήριξη από όλο το σύστημα παροχής υπηρεσιών, την αλληλεπίδραση προσωπικού και πελατών και το βαθμό ικανοποίησης των τελευταίων.

Όμως, οι περισσότερο γνωστές και αποδεκτές διαστάσεις ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών είναι αυτές που διατύπωσαν ο Gronroos C. και η ομάδα του Parasuraman et al.

Ο Gronroos προτείνει τις εξής τρεις διαστάσεις ποιότητας:

1. **Τεχνική ποιότητα:** Η διάσταση αυτή αφορά το αποτέλεσμα της υπηρεσίας, αυτό δηλαδή που λαμβάνει τελικά ο πελάτης και μπορεί να μετρηθεί με αντικειμενικά κριτήρια.
2. **Λειτουργική ποιότητα:** Η διάσταση αυτή αφορά τον τρόπο με τον οποίο παρέχεται η υπηρεσία. Εξετάζει κυρίως την ψυχολογική αλληλεπίδραση μεταξύ παροχέα και πελάτη και περιλαμβάνει θέματα που αφορούν την συμπεριφορά των εργαζομένων, το είδος της σχέσης μεταξύ πελατών και υπαλλήλων, τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, την εξωτερική εμφάνιση και την προσωπικότητα του προσωπικού της επιχείρησης, τη δυνατότητα των πελατών να επικοινωνήσουν με το προσωπικό και τη διαθεσιμότητα της υπηρεσίας όταν αυτή ζητηθεί.
3. **Εικόνα της επιχείρησης:** Η διάσταση αυτή αφορά την αντίληψη που έχουν οι πελάτες για την επιχείρηση και είναι απόρροια των δύο παραπάνω διαστάσεων. Η εικόνα που έχουν οι πελάτες για την επιχείρηση επηρεάζει και την αντίληψή τους σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει.

Η ομάδα του Parasuraman et al προτείνει ένα συγκεκριμένο μοντέλο που περιλαμβάνει πέντε διαστάσεις της ποιότητας μιας υπηρεσίας που λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαμόρφωση των αντιλήψεων και των προσδοκιών των πελατών. Οι διαστάσεις αυτές είναι:

1. **Τα εμπράγματα στοιχεία:** Αφορούν στοιχεία που σχετίζονται με το φυσικό χώρο της επιχείρησης, τον τεχνολογικό της εξοπλισμό και το προσωπικό επαφής. Τα στοιχεία αυτά επηρεάζουν την ποιότητα της υπηρεσίας τη στιγμή που δίνουν πληροφορίες για τη φύση της υπηρεσίας και προϋδεάζουν τον πελάτη σχετικά με την υπηρεσία που πρόκειται να λάβει.
2. **Η αξιοπιστία:** Αφορά τη δυνατότητα της επιχείρησης να παρέχει στον πελάτη άμεσα αυτό που του υποσχέθηκε. Η αξιοπιστία είναι ένας παράγοντας ιδιαίτερα ευαίσθητος, αφού ο κλονισμός της μπορεί να οδηγήσει στην έλλειψη εμπιστοσύνης του πελάτη προς την επιχείρηση.
3. **Η ανταποκρισιμότητα:** Σχετίζεται με την προθυμία της επιχείρησης να παράσχει στους πελάτες της άμεσα την υπηρεσία που της ζητήθηκε. Ο βαθμός ανταπόκρισης είναι ένα μικρό κομμάτι της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά διόλου ευκαταφρόνητο, καθώς είναι απαραίτητο για την επίτευξη του αναμενόμενου αποτελέσματος.
4. **Η αίσθηση ασφάλειας και αυτοπεποίθησης:** Αναφέρεται στην ικανότητα του προσωπικού να εμπνέει εμπιστοσύνη και ασφάλεια στους πελάτες. Μέσα στην μεταβλητή αυτή εμπερικλείονται η ευγένεια, η φιλικότητα, ο σεβασμός και η ευαισθησία που δείχνει το προσωπικό επαφής στα θέματα που απασχολούν τους πελάτες. Οι ικανότητες του προσωπικού να απαλλάσσουν τους πελάτες από τον κίνδυνο και την αμφιβολία σε συνδυασμό με την εκλεπτυσμένη συμπεριφορά μπορούν να έχουν πολύ θετικά αποτελέσματα. Βέβαια, παράλληλα με όλα τα παραπάνω το προσωπικό θα πρέπει να διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις για την παροχή της υπηρεσίας, αφού το αίσθημα της ασφάλειας είναι αποτέλεσμα της εμπιστοσύνης του πελάτη σε πλήρως καταρτισμένους ανθρώπους. Γι' αυτό η επιχείρηση πρέπει να δίνει μεγάλη προσοχή στην επιλογή και στην επιμόρφωση του προσωπικού της.
5. **Η κατανόηση και η συναισθηματική συμμετοχή του προσωπικού:** Αφορά την προσπάθεια της επιχείρησης να κατανοήσει και να καλύψει τις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών. Αυτή η διάσταση ξεπερνάει την τυπική και επαγγελματική συμπεριφορά και προσεγγίζει τους πελάτες σε ένα πιο προσωπικό επίπεδο. Ιδιαίτερα σημαντική κρίνεται η εφαρμογή της στις σύγχρονες επιχειρήσεις που κάνουν έντονη χρήση της τεχνολογίας και των αυτοματοποιημένων διαδικασιών και απουσιάζουν οι αυθεντικές και ανθρώπινες σχέσεις.

3.5 Εφαρμογή των διαστάσεων ποιότητας στον Τραπεζικό Τομέα

Οι τράπεζες αποτελούν μια ξεχωριστή κατηγορία επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών γιατί παρουσιάζουν ορισμένες ιδιαιτερότητες. Οι **ιδιαιτερότητες** αυτές προσδιορίζουν και την αντιμετώπιση που οφείλουν να έχουν απέναντι στους πελάτες τους και υπογραμμίζουν την αναγκαιότητα εφαρμογής προγραμμάτων ποιότητας στην παροχή των υπηρεσιών τους. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με το άρθρο του Zineldin Mosad (1995):

⇒ Τα χρήματα που διαχειρίζεται η τράπεζα δεν ανήκουν στην ίδια αλλά στους καταθέτες της.

- ⇒ Οι τράπεζες έχουν το δικαίωμα να επαναχρησιμοποιούν τα χρήματα που τους εμπιστεύονται οι πελάτες προκειμένου να βγάλουν κέρδος. Η όλη λειτουργία και στρατηγική των τραπεζών βασίζεται σε αυτή τη λογική.
- ⇒ Οι τράπεζες οφείλουν να ελαχιστοποιούν τον κίνδυνο, πριν μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους. Κι αυτό διότι αποτελούν τη βασική πηγή δανεισμού και οφείλουν να ανταποκρίνονται στη ζήτηση χρημάτων, όταν αυτό απαιτηθεί, παρέχοντας φυσικά την απαραίτητη εξασφάλιση.
- ⇒ Οι τράπεζες δεν έχουν το δικαίωμα να αρνηθούν την κατάθεση χρημάτων από τους πελάτες ούτε τον δανεισμό, εφόσον τους ζητηθεί. Άρα, πρέπει να είναι πάντα σε θέση να ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών τους.

Επομένως, από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτή η αναγκαιότητα υιοθέτησης της ποιότητας στον ιδιαίτερα ευαίσθητο τομέα των τραπεζικών υπηρεσιών. Για να καταστεί αυτό εφικτό είναι απαραίτητη η μελέτη των **διαστάσεων ποιότητας**. Η πιο εμπειριστατωμένη ανάλυση των διαστάσεων ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών σε πελάτες τραπεζών έγινε από την ομάδα του Parasuraman et al. και είναι η παρακάτω:

1. Εμπράγματα στοιχεία

Η διάσταση αυτή αφορά στον εσωτερικό χώρο των καταστημάτων των τραπεζών, ο οποίος πρέπει να είναι αισθητικά όμορφος, άνετος και εργονομικός, στον τεχνολογικό εξοπλισμό που απαιτείται να είναι σύγχρονος και φιλικός προς τον χρήστη, στα ενημερωτικά έντυπα των τραπεζών, που οφείλουν να διατυπώνουν με ακρίβεια και σαφήνεια τις πληροφορίες και στο δίκτυο των καταστημάτων των τραπεζών, που πρέπει να είναι ικανό να εξυπηρετήσει τις ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων μερών.

2. Αξιοπιστία

Η αξιοπιστία των τραπεζικών υπηρεσιών έχει στην ουσία τρεις βασικές πλευρές. Κατ' αρχήν, οι πελάτες επιθυμούν τον περιορισμό των λαθών κατά τις καθημερινές συναλλαγές τους ή δυνατόν την εξάλειψή τους, πράγμα ιδιαίτερα δύσκολο μια που η φύση και η πολυπλοκότητα των συναλλαγών οδηγεί συχνά σε σφάλματα. Δεύτερον, οι πελάτες απαιτούν αποτελεσματικό τρόπο αντιμετώπισης των λαθών είτε αυτά οφείλονται σε υπαιτιότητά τους είτε σε αστοχία της επιχείρησης. Αποτελεσματικός τρόπος αντιμετώπισης λαθών σημαίνει άμεση παραδοχή του λάθους, διευθέτησή του με ένα τηλεφώνημα και ενημέρωση του πελάτη για το αποτέλεσμα των διορθωτικών ενεργειών. Τρίτον, η συνέπεια στην παροχή μιας υπηρεσίας θεωρείται απαραίτητο συστατικό για την εδραίωση μιας αξιόπιστης σχέσης μεταξύ τράπεζας και πελάτη. Η συνέπεια δεν εξαρτάται από το βαθμό σπουδαιότητας μιας υπηρεσίας. Πρέπει να υπάρχει και στην περίπτωση μιας απλής κατάθεσης. Για το λόγο αυτό, το σύνολο του προσωπικού της τράπεζας οφείλει να είναι ενημερωμένο για όλους τους λογαριασμούς που οι πελάτες διατηρούν, καθώς και για τους όρους συνεργασίας που έχουν συμφωνήσει με την τράπεζα.

3. Ανταποκρισιμότητα

Ο βαθμός ανταπόκρισης σχετίζεται με την επιθυμία των τραπεζών να διευθετήσουν άμεσα τα αιτήματα των πελατών τους. Οι πελάτες επιθυμούν από τις τράπεζες να προωθούν τα συμφέροντά τους, ακόμη κι αν χρειαστεί να λάβουν πρωτοβουλίες που στοχεύουν στην εξυπηρέτησή τους.

4. Ασφάλεια

Η ασφάλεια που νιώθει ο πελάτης είναι απόρροια δύο παραγόντων, της ύπαρξης τεχνικών γνώσεων από την μεριά του προσωπικού και της εμπιστοσύνης που του εμπνέει η τράπεζα. Οι τεχνικές γνώσεις αφορούν την καλή εκπαίδευση του προσωπικού πάνω στα τραπεζικά θέματα, την ικανότητά του να δίνει άμεσα απαντήσεις σε ερωτήματα που θέτουν οι συναλλασσόμενοι και την δυνατότητά του να μπορεί να ζητήσει ανά πάσα στιγμή την βοήθεια εξειδικευμένων συναδέλφων του, σε περίπτωση που αυτό κριθεί σκόπιμο. Από την άλλη μεριά, το αίσθημα ασφάλειας σχετίζεται και με την εμπιστοσύνη που αποκτάται μεταξύ των αντισυμβαλλόμενων μερών. Με την εμπιστοσύνη επιτυγχάνονται ουσιώδεις συνεργασίες και διευθετούνται ειδικά θέματα, των οποίων η επίλυση καθίσταται πολλές φορές δύσκολη μέσα στα στενά όρια που θέτουν οι τραπεζικοί κανόνες.

5. Κατανόηση και συναισθηματική συμμετοχή

Η διάσταση αυτή αφορά στην επιθυμία των πελατών των τραπεζών για συστηματική διερεύνηση και κατανόηση των ιδιαίτερων αναγκών τους. Ιδιαίτερα αν οι πελάτες είναι επιχειρήσεις, οι απαιτήσεις αφορούν την εξέταση των αναγκών τους, η διαπίστωση των ιδιαιτεροτήτων τους και τη μελέτη του αντικειμένου εργασιών τους. Το προσωπικό της τράπεζας πρέπει να γνωρίζει το ιστορικό συνεργασίας με την συγκεκριμένη επιχείρηση, να μελετά τις τραπεζικές ανάγκες της και τα χρονικά περιθώρια που υπάρχουν για τη διευθέτηση αυτών και γενικότερα τις υποχρεώσεις της τράπεζας προς την επιχείρηση και το αντίστροφο.

3.6 Σύγκριση προσωπικής και αυτόματης εξυπηρέτησης στον τραπεζικό τομέα

Τέλος, χρήσιμο είναι να γίνει μια αναφορά σε ένα θέμα που έχει κατά καιρούς απασχολήσει τον Τύπο, καθώς και διάφορες επιστημονικές ομάδες και αφορά στο επίπεδο εξυπηρέτησης που παρέχεται στον τραπεζικό τομέα από το προσωπικό επαφής και τις αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές (ATMs). Σύμφωνα με την ανάλυση που προηγήθηκε σχετικά με τις πέντε διαστάσεις ποιότητας των υπηρεσιών που πρότεινε η ομάδα του Parasuraman, εξετάζονται ενδεικτικά οι ανάγκες που οι αυτόματες μηχανές εξυπηρέτησης από τη μια και το προσωπικό επαφής από την άλλη καλύπτουν με βάση τα πέντε κριτήρια ποιότητας.

Έτσι, όσον αφορά το κριτήριο της **αξιοπιστίας**, τα ATMs παρέχουν υπηρεσίες με μικρές πιθανότητες σφαλμάτων, δημιουργώντας το αίσθημα ασφάλειας και εμπιστοσύνης στους πελάτες. Το προσωπικό επαφής από την άλλη μεριά δείχνοντας την απαραίτητη υπευθυνότητα μπορεί να εγγυηθεί την αξιοπιστία που προσφέρουν τα αυτόματα μηχανήματα.

Όσον αφορά στον **βαθμό προσέγγισης του πελάτη**, τα ATMs είναι εύκολα στη χρήση, οι οδηγίες είναι σαφείς και η πρόσβαση ιδιαίτερα εύκολη και γρήγορη δίνοντας τη δυνατότητα στον πελάτη να εξοικονομεί πολύτιμο χρόνο. Βέβαια, το προσωπικό επαφής παρουσιάζει μεγαλύτερη ευελιξία, καθώς η επικοινωνία γίνεται με βάση τους όρους του κάθε πελάτη και υπάρχει η δυνατότητα επίλυσης εξατομικευμένων προβλημάτων.

Το **αίσθημα εμπιστοσύνης** προκαλείται στα ATMs από την αρτιότητα σχεδιασμού τους, η οποία εγγυάται την ασφάλεια των λογαριασμών των πελατών. Έκτος όμως από τις ανάγκες της ασφάλειας και της εμπιστοσύνης, το προσωπικό επαφής καλύπτει και μια σειρά από κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες. Συγκεκριμένα, οι σχέσεις είναι πιο προσωπικές και τα προβλήματα αντιμετωπίζονται με την απαραίτητη ευγένεια και εχεμύθεια.

Τα **εμπράγματα στοιχεία** των ATMs αναφέρονται στην ποικιλία των τραπεζικών προϊόντων ή υπηρεσιών και στη δυνατότητα ενημέρωσης των πελατών για τις τρέχουσες τραπεζικές εξελίξεις. Από την άλλη μεριά, το προσωπικό επαφής έχει μια γενικότερη εικόνα της οικονομικής κατάστασης της τράπεζας και γνωρίζει αρκετές από τις τραπεζικές υπηρεσίες. Επομένως, μπορεί να παρέχει ορθές συμβουλές για τις λύσεις που είναι πιο συμφέρουσες για τον πελάτη με βάση τις ανάγκες του.

Η **ανταπόκριση** στην εξυπηρέτηση αφορά στην ταχύτητα των ATMs και στην ετοιμότητά τους να εξυπηρετήσουν τον πελάτη. Στο προσωπικό επαφής η ανταπόκριση έχει ευρύτερη έννοια και αφορά στην προθυμία των εργαζομένων να εξυπηρετήσουν τον πελάτη και στην υποκειμενική αντιμετώπιση των προβλημάτων τους.

Τα **συμπεράσματα** που προκύπτουν μελετώντας τη σχέση αυτόματης και προσωπικής εξυπηρέτησης είναι συνοπτικά τα εξής:

- Από τις υπηρεσίες που προσφέρουν τα ATMs λίγες είναι γνωστές και ακόμη λιγότερες χρησιμοποιούνται. Η συνηθέστερη χρήση τους αφορά στην ανάληψη χρημάτων.
- Το μεγαλύτερο ποσοστό των χρηστών ATMs δηλώνει ικανοποιημένο.
- Το μεγαλύτερο ποσοστό χρηστών των ATMs αφορά τις νεότερες ηλικίες, οι οποίες δηλώνουν και περισσότερο ικανοποιημένες από τη χρήση τους.
- Το κόστος συναλλαγής μέσω των ATMs είναι το 12-23% του κόστους μιας συναλλαγής μέσω του ταμιά.
- Ο παράγοντας που θεωρείται πιο σημαντικός κατά τις συναλλαγές μέσω των μηχανημάτων είναι η ελαχιστοποίηση ή ακόμα και η εξάλειψη των λαθών.
- Ο παράγοντας που είναι περισσότερο σημαντικός κατά την εξυπηρέτηση με το προσωπικό επαφής είναι η προθυμία του.

Επομένως, με βάση τα παραπάνω οι τράπεζες πρέπει να προβούν στις απαραίτητες ενέργειες για την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Συγκεκριμένα, οφείλουν να παρακινήσουν τους πελάτες τους στη χρήση των αυτόματων ταμειολογιστικών μηχανών για την διεκπεραίωση των απλών συναλλαγών τους, έτσι ώστε να μην χάνουν πολύτιμο χρόνο. Επιπλέον, θα μπορούσαν να ενημερώσουν τους πελάτες τους για τις χρήσεις των ATMs και για τα πλεονεκτήματα που ο σωστός χειρισμός τους συνεπάγεται. Τέλος, η συνεχής βελτίωση των υπηρεσιών των ATMs καθίσταται απαραίτητη μέσα στο πλαίσιο της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας.

Από την άλλη μεριά, η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών από το προσωπικό επαφής είναι μεγάλης σπουδαιότητας. Η εκπαίδευση πάνω στο αντικείμενο της εργασίας τους και η διαρκής ενημέρωση σχετικά με τα χρηματοοικονομικά θέματα, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει η τράπεζα καθιστούν την εξυπηρέτηση πιο ποιοτική και πιο ολοκληρωμένη.

3.7 Σχεδιασμός της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών

Όπως στην παραγωγή των προϊόντων είναι απαραίτητος ο καθορισμός κριτηρίων, βάσει των οποίων διαπιστώνεται αν το προϊόν είναι κατάλληλο για χρήση και ο αντίκτυπος που θα έχει η παραγωγή του στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, έτσι και στις υπηρεσίες είναι αναγκαίος ο σχεδιασμός του τρόπου που θα παρασχεθούν, προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός μιας υπηρεσίας βασίζεται στα τρία βασικά συστατικά απ' τα οποία συντίθεται. Τα συστατικά αυτά είναι το εσωτερικό περιβάλλον παροχής της υπηρεσίας, και οι διαδικασίες παροχής της, η συμπεριφορά των εργαζομένων και ο τρόπος που οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν τα ζητήματα που προκύπτουν. Βέβαια, αξίζει να τονιστεί ότι ο βαθμός επίδρασης καθενός από τους παραπάνω παράγοντες διαφέρει ανάλογα με το είδος της υπηρεσίας που παρέχεται. Στόχος πρέπει να είναι η αναγνώριση της σπουδαιότητας κάθε παράγοντα ανάλογα με την περίπτωση για την ικανοποίηση των διαφορετικών αναγκών του πελάτη.

Σύμφωνα με τους James R. Evans και William M. Lindsay (1996), η δημιουργία ενός **διαγράμματος ροής διαδοχικών ενεργειών** μπορεί να καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο θα παρασχεθεί μια συγκεκριμένη υπηρεσία. Τα διαγράμματα αυτά αποτελούν το καλύτερο εργαλείο προσομοίωσης της σχεδιαζόμενης διαδικασίας παροχής της υπηρεσίας, προκειμένου να διαφανούν οι ελλείψεις και τα πιθανά λάθη πριν την υλοποίησή της στην πράξη. Την αναγκαιότητα του σχεδιασμού των διαδικασιών φανερώνει και η μελέτη των Bo Edvardsson, Bertil Thomasson και John Osvretveit (1994), όπου αναφέρεται η άποψη του Deming, ο οποίος θεωρεί ότι μόνο το 6% των σφαλμάτων ποιότητας προέρχεται από λανθασμένους χειρισμούς του προσωπικού. Το υπόλοιπο 94% οφείλεται στα μειονεκτήματα του σχεδιασμού των διαδικασιών, δηλαδή στην ακαταλληλότητα, στην πολυπλοκότητα ή στον λανθασμένο σχεδιασμό τους. Επομένως, εκ των πραγμάτων το προσωπικό καθίσταται ανίκανο να παράσχει ποιοτικές υπηρεσίες. Προβλήματα στον σωστό σχεδιασμό των διεργασιών δημιουργούνται επίσης και εξαιτίας της άγνοιας των επιχειρήσεων, σχετικά με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών και του τρόπου που αυτές διαμορφώνονται.

Δύο τεχνικές που χρησιμοποιούνται για τον σχεδιασμό των υπηρεσιών είναι η συστηματική ανάλυση και απεικόνιση των βημάτων της διαδικασίας για την παροχή μιας υπηρεσίας με τη χρήση προσχεδίων και η ενσωμάτωση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών στις προδιαγραφές της επιχείρησης με την ανάπτυξη λειτουργιών ποιότητας.

Με την **πρώτη μέθοδο** απεικονίζεται η υπηρεσία ως μια ροή διαδικασιών, όπου εύκολα εντοπίζονται τα κρίσιμα σημεία και τα πιθανά σημεία αστοχίας. Με το σχεδιασμό περιγράφεται με λεπτομέρεια όλη η διαδικασία παροχής της υπηρεσίας με χρονολογική σειρά και απεικονίζονται όλες οι δραστηριότητες και οι υπευθύνότητες του προσωπικού. Στα σχέδια αυτά μπορεί να ληφθεί υπόψη ο επιθυμητός χρόνος αναμονής για την ικανοποίηση του πελάτη και στη συνέχεια συγκρινόμενος με τον πραγματοποιούμενο χρόνο να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας, η παραγωγικότητα και η ποιότητα της παροχής. Επιπλέον, με την τεχνική αυτή γίνεται ορθή κατανομή των διαθέσιμων πόρων ανάλογα με την πολυπλοκότητα της κάθε υπηρεσίας. Τέλος, με τον σχεδιασμό των διαδικασιών προκαθορίζονται όχι μόνο οι

διαδικασίες που είναι ορατές από τον πελάτη, αλλά και αυτές που εκτελεί το προσωπικό χωρίς την παρουσία του και εμφανίζουν υψηλό αριθμό σφαλμάτων.

Τα βήματα που προτείνει ο Shostack κατά τον σχεδιασμό των διαδικασιών είναι:

- **Ο σχεδιασμός της ροής των γεγονότων, η καταγραφή δηλαδή όλων των δραστηριοτήτων που απαρτίζουν την υπηρεσία.**
Η διαδικασία αυτή, όπως είναι λογικό, είναι ιδιαίτερα επίπονη στις πολύπλοκες και σύνθετες υπηρεσίες και χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια για την εύρεση και την καταγραφή όλων των δραστηριοτήτων.
- **Η καταγραφή όλων των πιθανών σημείων αστοχίας.**
Η καταγραφή αυτή βοηθάει στη λήψη προληπτικών μέτρων, στην αποφυγή των λαθών και επομένως στην μείωση του κόστους αστοχιών.
- **Ο καθορισμός χρονοδιαγράμματος.**
Γνωρίζοντας η επιχείρηση τους χρόνους διεκπεραίωσης κάθε δραστηριότητας μπορεί να έχει ένα συνολικό χρονοδιάγραμμα για την υπηρεσία που παρέχεται και να το συγκρίνει με τα αποδεκτά όρια που θέτουν οι πελάτες.
- **Η ανάλυση της επικέρδειας.**
Με την ανάλυση αυτή αναγνωρίζεται ακόμη περισσότερο η αξία του προηγούμενου βήματος.

Με τη **δεύτερη μέθοδο** αναγνωρίζονται οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών και με βάση αυτές διαμορφώνεται η παρεχόμενη υπηρεσία. Η μέθοδος αυτή είχε χρησιμοποιηθεί αρχικά στον τομέα παραγωγής προϊόντων για να τροποποιηθεί αργότερα και να προσαρμοστεί στις ανάγκες του τομέα παροχής υπηρεσιών. Με την ανάπτυξη λειτουργιών ποιότητας διασφαλίζεται το θετικό αποτέλεσμα κατά τη φάση δημιουργίας της υπηρεσίας, εντοπίζονται οι κρίσιμες διαδικασίες και μελετώνται οι πιθανότητες βελτίωσής τους, όταν αυτό κριθεί απαραίτητο.

Τα βήματα για τον σχεδιασμό των λειτουργιών ποιότητας είναι:

- Ο προσδιορισμός των αναγκών, των προσδοκιών και των απαιτήσεων των πελατών.
- Ο καθορισμός των παραγόντων, οι οποίοι είναι απαραίτητοι για την παροχή μιας υπηρεσίας και των συμπληρωματικών υπηρεσιών που πλαισιώνουν την τελική παροχή.
- Η ορθή επιλογή του προσωπικού που θα παράσχει την υπηρεσία και η καταγραφή των ατόμων που θα την υποστηρίξουν με τη χρήση προσχεδίων.
- Η έκδοση οδηγιών εργασίας, ο καθορισμός των αρμοδιοτήτων και η εκπαίδευση του προσωπικού.

3.8 Μέτρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών

3.8.1 Το μοντέλο SERVQUAL

Σύμφωνα με την ανάλυση που έγινε παραπάνω, η μέτρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών παρουσιάζει πολλά προβλήματα. Συνοπτικά μερικά από τα προβλήματα αυτά είναι η αδυναμία μέτρησής της με τη βοήθεια εργαστηριακών ελέγχων και αντικειμενικών δεικτών, η απουσία χρονικών περιορισμών, η έλλειψη

δυνατότητας ελέγχου της «αποθεματοποιημένης» υπηρεσίας και η εξάρτηση του αποτελέσματος της παροχής από φυσικούς και ψυχολογικούς παράγοντες του προσωπικού και των πελατών.

Το 1985 οι καθηγητές Parasuraman A., Berry L. L. και Zeithaml V. A. ανέπτυξαν ένα εργαλείο μέτρησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, το οποίο και ονόμασαν **SERVQUAL**. Το μοντέλο αυτό βασίζεται στην θεωρία της διάψευσης των προσδοκιών των πελατών. Ο καταναλωτής της υπηρεσίας λαμβάνοντας υπόψη του τις προσωπικές του ανάγκες, τις εμπειρίες και τα βιώματά του στον τομέα παροχής υπηρεσιών, τις αντιλήψεις των άλλων πελατών και τις επιρροές που έχει δεχτεί από την ίδια την επιχείρηση παροχής, διαμορφώνει κάποιες προσδοκίες. Στη συνέχεια ακολουθεί η διαδικασία της σύγκρισης της παρασχεθείσας υπηρεσίας με την προσδοκώμενη. Το αποτέλεσμα της σύγκρισης αυτής προσδιορίζει και τον χαρακτηρισμό της υπηρεσίας ως ποιοτικής ή μη.

Όσον αφορά τη **δομή** του συγκεκριμένου μοντέλου αυτή χωρίζεται σε τρία μέρη. Στο πρώτο μετράται η αντίληψη των πελατών για την ποιότητα της συγκεκριμένης υπηρεσίας βάσει των πέντε διαστάσεών της. Στο δεύτερο μετρώνται οι προσδοκίες των πελατών σχετικά με την ποιότητα που θα επιθυμούσαν να λάβουν και στο τρίτο οι πελάτες βαθμολογούν τη σημαντικότητα κάθε μιας διάστασης της ποιότητας. Το αποτέλεσμα προκύπτει από τη διαφορά της βαθμολογίας της πρώτης ενότητας από τη δεύτερη, λαμβανομένου υπόψη του βαθμού σημαντικότητας της κάθε διάστασης.

Επιπρόσθετα, το μοντέλο αυτό απεικονίζει τους λόγους που οι επιχειρήσεις αδυνατούν να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες σύμφωνα με τις εκφρασμένες προσδοκίες των πελατών. Οι **αιτίες** είναι οι εξής:

- * Η άγνοια των προσδοκιών του πελάτη. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι προσανατολισμένες στη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας, δηλαδή στην υπηρεσία αυτή καθεαυτή και στις συμπληρωματικές της, χάνοντας έτσι την επαφή με τους πελάτες και τον στόχο της ικανοποίησης της αγοράς.
- * Η αδυναμία της επιχείρησης να μεταφράσει τις προσδοκίες των πελατών σε συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας. Η έλλειψη ενδιαφέροντος των ανώτερων και ανώτατων στελεχών να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες και να υλοποιήσουν τους τιθέμενους στόχους οδηγεί στην εμφάνιση του συγκεκριμένου προβλήματος.
- * Η παρεχόμενη υπηρεσία και η εξυπηρέτηση του πελάτη είναι εκτός των προκαθορισμένων προτύπων της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών. Αυτό το φαινόμενο παρουσιάζεται ιδιαίτερα έντονο σε περιόδους αυξημένης ζήτησης, όπου η επιχείρηση προκειμένου να ικανοποιήσει όλους τους πελάτες προσφέρει κατώτερης ποιότητας υπηρεσίες.
- * Η ασυμφωνία των υπηρεσιών, που προσφέρει η επιχείρηση, με αυτές που υποσχέθηκε να προσφέρει. Στην ουσία το πρόβλημα αυτό εντοπίζεται στην έλλειψη συντονισμού των προσπαθειών για την παροχή της υπηρεσίας με τις αντίστοιχες για γνωστοποίηση των υπηρεσιών που δύναται να προσφέρει.
- * Η διάσταση μεταξύ των προσδοκώμενων υπηρεσιών από τους πελάτες και των προσφερόμενων υπηρεσιών. Η διάψευση δηλαδή των προσδοκιών των πελατών εξαιτίας των προαναφερθέντων αιτιών.

Βέβαια, η μέθοδος αυτή δεν θα μπορούσε να μην έχει γίνει **αντικείμενο κριτικής** τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Μια πρώτη κριτική που έγινε στο μοντέλο αφορά στο γεγονός ότι οι διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών δεν είναι

ίδιες για όλες τις υπηρεσίες. Σύμφωνα με έρευνα της ομάδας του Asubonteng P. (1996), οι βασικές διαστάσεις του SERVQUAL εξαρτώνται από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και επομένως τα αποτελέσματα του μοντέλου δεν μπορούν να γενικευτούν.

Άλλες μελέτες δείχνουν ότι οι διαστάσεις του μοντέλου επηρεάζονται σημαντικά από την χώρα που παρέχονται οι υπηρεσίες. Έρευνες που έγιναν στον τραπεζικό τομέα της Μ. Βρετανίας (Akviran N. K., 1994) έδειξαν ότι οι διαστάσεις ποιότητας που αντιλαμβάνονται οι Βρετανοί πελάτες διαφέρουν από αυτές που πρότειναν οι Parasuraman, Berry και Zeithaml. Μάλιστα, στις ελληνικές τράπεζες οι διαστάσεις ποιότητας βάσει των οποίων οι πελάτες αξιολογούν μια υπηρεσία διαφέρουν τόσο από τις αντίστοιχες της Μ. Βρετανίας όσο και από αυτές των Αμερικανών (Athanasopoulos A., Gounaris S. και Stathakopoulos V., 2001).

Επιπλέον, πολλοί ερευνητές ανάμεσα στους οποίους και οι Cronin J. J. και Taylor S. A. (1994) θεωρούν ότι το συγκεκριμένο μοντέλο χρησιμοποιεί ένα αρκετά δύσκολο τρόπο μέτρησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι ισχυρισμοί τους στηρίζονται σε δύο κυρίως λόγους. Ο πρώτος αφορά στην πληθώρα των ερωτημάτων που καλείται να απαντήσει ο πελάτης, τη στιγμή που σε κάθε διάσταση ποιότητας αντιστοιχούν δύο μετρήσεις. Η μια περιλαμβάνει την προσδοκία του πελάτη και η άλλη την εκτίμηση του επιπέδου ποιότητας που θα του παρασχεθεί. Έτσι, οι απαντήσεις στο τέλος της μέτρησης είναι περισσότερο μηχανικές και αναξιόπιστες. Ο δεύτερος λόγος στηρίζεται στη θεωρητική βάση της προσέγγισης της διάψευσης των προσδοκιών. Συγκεκριμένα, δεν μπορούν να χαρακτηρίζονται ποιοτικές, υπηρεσίες που δεν ήταν τελικά τόσο κακές όσο θα περίμενε ο πελάτης, τη στιγμή που η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να προσφέρει τις υπηρεσίες εκείνες που αγγίζουν τα όρια της απόλυτης ικανοποίησης του καταναλωτή.

Τέλος, ο Teas R. K. (1993) μετά από έρευνα που έκανε στην σχετική βιβλιογραφία και βασιζόμενος στις υπάρχουσες εμπειρικές μελέτες απέδειξε ότι δεν είναι εννοιολογικά ξεκάθαρο τι αντιπροσωπεύουν τελικά οι προσδοκίες στο μοντέλο SERVQUAL. Δεν συμφωνεί δηλαδή με τον διαχωρισμό στις έννοιες «αντιλήψεις» και «προσδοκίες» που αυτό προτείνει. Επιπλέον, αμφισβητεί το βαθμό που η προσδοκώμενη υπηρεσία αποτελεί μέτρο για τον καθορισμό της αντιλαμβανόμενης ποιότητας. Συμπερασματικά, ο Teas θεωρεί ότι το μοντέλο αυτό παρουσιάζει πληθώρα προβλημάτων, που σχετίζονται με τον εννοιολογικό και λειτουργικό ορισμό των προσδοκιών.

3.8.2 Εναλλακτικές προσεγγίσεις μέτρησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών

Ορμώμενοι από τις αδυναμίες που παρουσιάζει το μοντέλο SERVQUAL πολλοί μελετητές έκαναν προσπάθειες να αναπτύξουν ένα εναλλακτικό και πιο βελτιωμένο μοντέλο για την μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Μια σημαντική προσπάθεια αποτελεί αυτή των Cronin J. J. και Taylor S. A. (1992), οι οποίοι πρότειναν το μοντέλο **SERVPERF**. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό η μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών δεν στηρίζεται στην προσέγγιση της διάψευσης των προσδοκιών, αλλά

μόνο στην αντίληψη των πελατών αναφορικά με το επίπεδο της ποιότητας που τους παρασχέθηκε.

Οι Cronin J. J. και Taylor S. A. θεωρούν ότι η έννοια της ποιότητας πρέπει να αντιμετωπίζεται ως **στάση** του καταναλωτή για τις υπηρεσίες που του προσφέρονται, αφού πρώτα τις έχει λάβει. Αυτό σημαίνει ότι ο καταναλωτής ξεκινά έχοντας μια άποψη για την ποιότητα που πρόκειται να του παρασχεθεί. Η στάση του επηρεάζεται από τις προσδοκίες του, από τις πληροφορίες που του δίνει η επιχείρηση, αλλά και ο κοινωνικός του περίγυρος και από την προηγούμενη εμπειρία του σχετικά με το επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών που έλαβε από την ίδια επιχείρηση. Σύμφωνα με την έρευνα των δύο μελετητών, βρέθηκε ότι το μοντέλο SERVPERF είναι πιο αποτελεσματικό στην περιγραφή της έννοιας της ποιότητας των υπηρεσιών και στην διενέργεια αξιόπιστων προβλέψεων για τις αγοραστικές προθέσεις των πελατών.

Βέβαια, πρέπει να σημειωθεί ότι το μοντέλο SERVPERF βασίζεται στο μοντέλο SERVQUAL και συγκεκριμένα οι βασικές διαστάσεις ποιότητας είναι διαμορφωμένες πάνω στην ίδια λογική. Η διαφορά έγκειται στην προσέγγιση της έννοιας της ποιότητας, που στο νέο μοντέλο δίνει την δυνατότητα ορθότερης μέτρησής της από την επιχείρηση. Το μοντέλο αυτό ερμηνεύει, επιπλέον, την πρόθεση του καταναλωτή να συνεχίσει ή να διακόψει τη συνεργασία του με μια συγκεκριμένη επιχείρηση και έτσι δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να μετρήσουν τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Άλλες προσεγγίσεις μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών που έχουν προταθεί είναι η μέθοδος της **ανάλυσης των παραπόνων** και η μέθοδος της **ανάλυσης σύζευξης** (Κουρεμένος Α., 1993). Στην πρώτη μέθοδο τα παράπονα που εκφράζουν οι πελάτες για την ληφθείσα υπηρεσία αντιμετωπίζονται σαν ελαττώματα που εμφανίζονται κατά την παραγωγή των προϊόντων. Η στατιστική ανάλυση των παραπόνων βοηθάει στην εκτίμηση των προβλημάτων ποιότητας και των διακυμάνσεών τους. Η μέθοδος ανάλυσης σύζευξης βασίζεται σε αποτελέσματα πειραματικών μετρήσεων της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, σε ένα δείγμα δυνητικών πελατών προβάλλονται ταινίες με σενάρια διαφορετικών συνθηκών παροχής της ίδιας υπηρεσίας. Το δείγμα καλείται να ιεραρχήσει τα παραλλαγμένα σενάρια με βάση τις προτιμήσεις του. Στη συνέχεια, οι απαντήσεις αναλύονται με διάφορες μεθόδους και βγαίνουν συμπεράσματα μελετώντας το βαθμό μεταβολής της ποιότητας της υπηρεσίας καθώς διαφοροποιούνται τα χαρακτηριστικά και οι συνθήκες παροχής της.

Τέλος, τα τελευταία χρόνια εμφανίστηκε το μοντέλο **INDSERV** που αφορά την παροχή υπηρεσιών σε βιομηχανικούς πελάτες (Gounaris S. και Venetis K., 2002). Το μοντέλο αυτό στηρίζεται σε έρευνα που έγινε στην Ελλάδα και σκοπός του ήταν να επανεξετάσει τις βασικές διαστάσεις ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στην εξειδικευμένη κατηγορία των βιομηχανικών πελατών. Για την μέτρηση της απόδοσης της ποιότητας χρησιμοποιήθηκε η προσέγγιση των Cronin και Taylor. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η έννοια της ποιότητας για τις υπηρεσίες που παρέχονται σε επιχειρησιακούς πελάτες διακρίνεται σε πέντε διαστάσεις. Οι διαστάσεις αυτές είναι:

- η δυνητική ποιότητα, που αφορά στην αντίληψη του πελάτη σχετικά με την ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει τις υπηρεσίες που προσδοκεί,

- η ποιότητα των διαδικασιών εξυπηρέτησης, που αφορά στην ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στα πρότυπα εξυπηρέτησης που έχει θέσει,
- η ποιότητα των σχέσεων προσωπικής επαφής, η οποία αφορά την δυνατότητα αρμονικής συνεργασίας των δύο συναλλασσόμενων μερών, του προσωπικού και των πελατών,
- η ποιότητα του αποτελέσματος της υπηρεσίας, η οποία σχετίζεται με το αποτέλεσμα της υπηρεσίας αυτό καθαυτό όπως αυτό προκύπτει από τις τρεις προηγούμενες διαστάσεις,
- η ποιότητα εφαρμογής του αποτελέσματος και η επίδραση που έχει η εφαρμογή της υπηρεσίας στις λειτουργίες του επιχειρησιακού πελάτη και στη θέση του στην αγορά που δραστηριοποιείται.

3.8.3 Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, πρέπει να αναφερθεί ότι, παρά τις αδυναμίες και τις κριτικές που ασκήθηκαν στο μοντέλο SERVQUAL, αυτό παραμένει το πιο χρήσιμο και συνηθισμένο εργαλείο μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν οι επιχειρήσεις. Η αξία του είναι αναγνωρισμένη, καθώς αποτέλεσε το έναυσμα για την στροφή των επιχειρήσεων στις ανάγκες των πελατών τους και για τον επαναπροσδιορισμό των προτεραιοτήτων και των αντιλήψεών τους σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών.

Επιπλέον, αποτελεί το πρώτο εργαλείο που έδωσε τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να μετρήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους και να βελτιώσουν τυχόν σφάλματα που έκαναν την εμφάνισή τους ως αποτέλεσμα της παραπάνω μέτρησης. Το μοντέλο αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση για την κατανόηση του πλαισίου μέσα στο οποίο κινούνται οι προτιμήσεις των καταναλωτών και των κριτηρίων βάσει των οποίων αξιολογούν μια υπηρεσία ως ποιοτική ή μη.

3.9 Λόγοι αποτυχίας παροχής ποιοτικών υπηρεσιών

Έρευνες έχουν δείξει ότι ένας στους τέσσερις πελάτες αντιμετωπίζει προβλήματα με την υπηρεσία που λαμβάνει. Μάλιστα οι πελάτες που η επιχείρηση τους δίνει τη δυνατότητα να εκφράσουν τα παράπονά τους έχουν περισσότερες πιθανότητες να επιστρέψουν στη συγκεκριμένη επιχείρηση ακόμη κι αν δεν ικανοποιήθηκαν τα αιτήματά τους. Αν το πρόβλημά τους λυθεί, θα μεταφέρουν την ικανοποίησή τους σε περισσότερους ανθρώπους, απ' ό,τι αν λάμβαναν μια υπηρεσία σωστά με την πρώτη φορά. Οι έρευνες αυτές φανερώνουν την αξία που έχει η επίλυση των προβλημάτων των πελατών και η ικανοποίηση των απαιτήσεών τους.

Βέβαια, το μεγαλύτερο ποσοστό των πελατών δεν εκφράζει τα παράπονά του, όταν το προϊόν / υπηρεσία που λαμβάνει δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του. Αυτό συμβαίνει κυρίως γιατί οι πελάτες:

- Θέλουν να αποφύγουν τυχόν φασαρίες και διενέξεις.
- Θεωρούν ότι τα παράπονά τους δεν θα τύχουν της απαραίτητης προσοχής.

- Πιστεύουν ότι, ακόμη κι αν εκφράσουν τα παράπονά τους, δεν θα υπάρξει κανένα αποτέλεσμα.
- Δεν γνωρίζουν πού πρέπει να απευθυνθούν όταν δημιουργηθεί το πρόβλημα.
- Πολλές φορές θεωρούν τους εαυτούς τους συναίτιους στο κακό αποτέλεσμα της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Παρά τις προσπάθειες των επιχειρήσεων να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες, συχνά τα λάθη δεν αποφεύγονται και καθίσταται αναγκαία η διαδικασία της επανόρθωσης του σφάλματος. Στην διαδικασία αυτή πρέπει να δίνεται η ανάλογη σημασία και προσοχή καθώς πάντα θα υπάρχουν πελάτες, οι οποίοι δε θα είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Αυτό που οι επιχειρήσεις οφείλουν να προσέξουν είναι το γεγονός ότι οι υπάρχοντες πελάτες τους έχουν περισσότερες προσδοκίες επανόρθωσης του σφάλματος από τους νέους πελάτες (Ruyter K., 2000).

Στις περιπτώσεις μιας άστοχης παροχής οι πελάτες αναμένουν από την επιχείρηση (Dale B., 1999):

- Να ακούσουν μια εμπεριστατωμένη δικαιολογία για τους λόγους που οδήγησαν στην ελλιπή παροχή.
- Να δοθεί άμεσα λύση στο πρόβλημά τους.
- Η επιχείρηση να δείξει το απαραίτητο ενδιαφέρον και την προθυμία να δώσει λύσεις.
- Στις περιπτώσεις που απαιτείται, να δοθεί αποζημίωση για τη βλάβη που πιθανόν το συγκεκριμένο λάθος ή η παράληψη προκάλεσε στον πελάτη.

Οι λόγοι που μια επιχείρηση μπορεί να αποτύχει στις προσπάθειές της για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών είναι:

- 1. Έλλειψη γνώσης του προβλήματος:** Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι πελάτες δεν γίνονται πάντα αντιληπτά από την επιχείρηση, ιδιαίτερα όταν οι πελάτες δεν εκφράζουν τα παράπονά τους. Έρευνες έδειξαν ότι από το 25% των πελατών που αποφασίζουν να διακόψουν τις συναλλαγές τους με την επιχείρηση που διέπραξε το σφάλμα, μόνο το 4% έχει υποβάλλει τα παράπονά του σε αυτήν. Το γεγονός αυτό δείχνει πόσο αναγκαίο είναι για μια επιχείρηση να προτρέπει και να δίνει κίνητρα στους πελάτες της έτσι ώστε να γνωστοποιούν τα παράπονά τους σε αυτήν σε περίπτωση που αντιμετωπίσουν κάποιο πρόβλημα.
- 2. Δυσκολία προσδιορισμού του σταδίου εμφάνισης του προβλήματος:** Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η παροχή μιας υπηρεσίας αποτελείται από πολλά στάδια και από συμπληρωματικές υπηρεσίες εκτός της κύριας. Επομένως, είναι αρκετά δύσκολο να εντοπιστεί και να προσδιοριστεί το στάδιο εκείνο, όπου έγινε το λάθος, και είχε σαν αποτέλεσμα την παροχή μη ποιοτικής υπηρεσίας. Ο σχεδιασμός της υπηρεσίας θα συντελούσε στον περιορισμό ή ακόμη και στην εξάλειψη τέτοιου είδους προβλημάτων.
- 3. Χρόνος που απαιτείται για την παροχή ποιοτικής υπηρεσίας:** Τα προβλήματα που δημιουργούνται κατά την παροχή μιας υπηρεσίας συχνά απαιτούν μεγάλο χρονικό διάστημα για να επιλυθούν. Αυτό συμβαίνει γιατί συνήθως σχετίζονται με τον ανθρώπινο παράγοντα, του οποίου είναι δύσκολο να μεταβληθεί η κουλτούρα και ο τρόπος συμπεριφοράς.
- 4. Διακυμάνσεις στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας:** Η ποιότητα των υπηρεσιών εξαρτάται και από τα δυο αντισυμβαλλόμενα μέρη. Συγκεκριμένα, το προσωπικό επαφής και οι πελάτες είναι παράγοντες που λειτουργούν διαφορετικά ανάλογα με τη φύση τους και τις συνθήκες της παροχής. Επομένως, είναι

δύσκολο να εξασφαλιστεί ένα σταθερό επίπεδο ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Ειδικότερα στον τραπεζικό τομέα, έρευνες έδειξαν ότι οι **αποτυχίες** στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών οφείλονται σε πέντε παράγοντες (Sprytrakopoulos S., 2001):

1. Λανθασμένες διαδικασίες παροχής της υπηρεσίας. Αυτό μπορεί να είναι αποτέλεσμα της έντονης γραφειοκρατίας, των άσκοπων καθυστερήσεων και της παράλειψης ενημέρωσης των πελατών σχετικά με την κατάσταση των λογαριασμών τους.
2. Σφάλματα κατά την παροχή της υπηρεσίας που οφείλονται τόσο στο προσωπικό όσο και στο λανθασμένο σχεδιασμό των διαδικασιών.
3. Έλλειψη εκπαίδευσης και ανάρμοστη συμπεριφορά του προσωπικού επαφής. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αγνοούν βασικές διαδικασίες της τράπεζας και να μην δείχνουν την απαραίτητη προθυμία για την εξυπηρέτηση των πελατών.
4. Ύπαρξη λειτουργικών και τεχνικών αποτυχιών. Στο πρόβλημα αυτό συμπεριλαμβάνονται οι μεγάλες ουρές αναμονής, η υπολειτουργία των μηχανημάτων αυτόματης ανάληψης ή ο περιορισμένος αριθμός τους, καθώς και η αδυναμία εξυπηρέτησης του κοινού λόγω της έλλειψης επαρκούς αριθμού υποκαταστημάτων.
5. Παραλείψεις της τράπεζας. Αυτό το πρόβλημα συνίσταται κυρίως στη μεροληπτική αντιμετώπιση των προβλημάτων των καταναλωτών από τη μεριά της τράπεζας.

3.10 Τρόποι αντιμετώπισης των προβλημάτων

Οι επιχειρήσεις πρέπει να εντοπίσουν τα προβλήματα που δημιουργούνται κατά την παροχή των υπηρεσιών, να τα αναλύσουν και στη συνέχεια να βρουν τρόπους οριστικής αντιμετώπισής τους. Πάνω από όλα όμως οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη τους τις ανάγκες των πελατών και να καταβάλουν προσπάθειες αποτελεσματικής διαχείρισης των παραπόνων τους. Οι **λύσεις** που προτείνονται είναι:

⇒ Καθορισμός συγκεκριμένων στόχων προσανατολισμένων προς την επίτευξη της ποιότητας.

Η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών οφείλει να θέτει στόχους, η επίτευξη των οποίων είναι αποτέλεσμα συλλογικής προσπάθειας. Με τους ξεκάθαρους αυτούς στόχους επιτυγχάνεται συστηματικά ένα συγκεκριμένο επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται. Έτσι, η ποιότητα θα είναι μια ξεκάθαρη έννοια στο μυαλό των πελατών και του προσωπικού της επιχείρησης με αντικειμενική υπόσταση.

⇒ Εκπαίδευση του προσωπικού

Το προσωπικό επαφής θα πρέπει να γνωρίζει πλήρως τα καθήκοντά του και το αντικείμενο της εργασίας του, έτσι ώστε να είναι σε θέση να απαντήσει άμεσα σε οποιοδήποτε ζήτημα απασχολεί τον πελάτη. Η άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη δημιουργεί μια καλή αντίληψη σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνει.

⇒ Ενδυνάμωση του προσωπικού επαφής

Η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών οφείλει να αναγνωρίσει την αξία και τη σημασία του προσωπικού επαφής. Οι εργαζόμενοι, που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες προκειμένου να ανταποκριθούν στις προκαθορισμένες προδιαγραφές ποιότητας και να εξασφαλίσουν αποτελεσματικότερη παροχή των υπηρεσιών, πρέπει να έχουν την υποστήριξη της διοίκησης και να λαμβάνουν ειδικά κίνητρα. Επιπλέον, η σωστή επιλογή του προσωπικού με κριτήρια όπως οι αυξημένες ικανότητες επικοινωνίας και η δυνατότητα ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική.

⇒ Δέσμευση της ηγεσίας

Η ανώτερη διοίκηση οφείλει να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους και να τους καθοδηγεί στην προσπάθεια αναβάθμισης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην ουσιαστικότερη εξυπηρέτηση των πελατών.

⇒ Εστίαση στις ανάγκες του πελάτη

Η επιχείρηση πρέπει να μελετά τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών και να διαμορφώνει την στρατηγική της με γνώμονα την πληρέστερη ικανοποίησή τους. Παράλληλα, το προσωπικό επαφής οφείλει να επιλύει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο προβλήματα των πελατών, έχοντας συχνή επικοινωνία και παρέχοντας διαρκή ενημέρωση σχετικά με την πρόοδο των υποθέσεων που τους αφορούν. Η ουσιαστική επικοινωνία δείχνει το ενδιαφέρον της επιχείρησης για τα ζητήματα του πελάτη και τη σημασία που αυτή δίνει στην πλήρη εξυπηρέτησή του. Η εστίαση στον πελάτη είναι πολύ σημαντική, τη στιγμή που το αποτέλεσμα της παροχής εναπόκειται στην προσωπική του εκτίμηση.

Αναφορικά με τα τραπεζικά ιδρύματα, ένα σωστό σύστημα εξυγίανσης πρέπει να προλαμβάνει και να αποτρέπει τα προβλήματα, να προσαρμόζεται πλήρως στις ανάγκες των πελατών, να ερευνά τις αιτίες της δυσαρέσκειάς τους και να είναι με τέτοιο τρόπο σχεδιασμένο που να ενθαρρύνει την έκφραση παραπόνων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

4.1 Η σημασία της εξυπηρέτησης πελατών - Ανασκόπηση

Η εξυπηρέτηση του πελάτη αποτελεί ένα από τα βασικότερα ζητήματα που απασχολούσαν και απασχολούν μέχρι σήμερα τις επιχειρήσεις. Καμία επιχείρηση δεν είναι ικανή να επιβιώσει και να επιτύχει οικονομική άνθηση, αν δεν είναι σε θέση να προσελκύσει και να διατηρήσει ένα ικανό αριθμό πελατών, μια προϋπόθεση που θα γίνεται όλο και πιο απαραίτητη όσο εντείνεται ο ανταγωνισμός. Μέσα στο πλαίσιο αυτό και καθώς οι απαιτήσεις του πελάτη μεταβάλλονται και αυξάνονται ο ρόλος του αναβαθμίζεται συνεχώς.

Τις τελευταίες δυο δεκαετίες καθώς ο ανταγωνισμός προσεγγίζει νέα επίπεδα, σε πολλές επιχειρήσεις άρχισε να αναβιώνει το θέμα της εξυπηρέτησης. Έτσι δεν άργησε να γίνει κατανοητό ότι η επιχείρηση οφείλει να δημιουργήσει μια συνεπή εμπειρία ποιότητας για τους πελάτες, με τρόπο που να αποφέρει κέρδη. Ο Peter Drucker τόνισε ότι αποτελέσματα «εντός των τειχών» δεν υφίστανται. Αυτό που μετράει σε μια επιχείρηση είναι ο ικανοποιημένος πελάτης και η ικανοποίηση αυτή προέρχεται από την προσπάθεια διαρκούς προσέγγισης των αναγκών και των απαιτήσεών του.

Στη βάση αυτή η **επιτυχία μιας επιχείρησης** προσδιορίζεται από το βαθμό κατανόησης των προσδοκιών των πελατών, από την σωστή επιλογή του τρόπου και του χρόνου προσφοράς της άψογης υπηρεσίας και από την δυνατότητά της να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες σε κάθε στάδιο. Η ενσωμάτωση των άρτιων αυτών λειτουργιών στην επιχείρηση θα προκύψει μέσω του σχεδιασμού και της εφαρμογής πελατοκεντρικών συστημάτων διοίκησης και της ικανοποίησης των πελατών μέσω της εδραίωσης προτύπων για κάθε στάδιο λειτουργίας. Έτσι, θα αναπτυχθεί η επιχειρησιακή κουλτούρα, η οποία θα διαμορφώνει, θα εξασφαλίζει και θα διατηρεί ικανοποιητικά επίπεδα εξυπηρέτησης στο μέλλον.

Ο σημαντικότερος παράγοντας για την επιτυχία μιας επιχείρησης είναι η εμμονή στον πελάτη. Στον ανταγωνιστικό περιβάλλον, που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις σήμερα, η οικονομική ανάπτυξη επιτυγχάνεται από εκείνες τις επιχειρήσεις που αναγνωρίζουν ότι:

- ✓ Ο πελάτης είναι το μεγαλύτερο περιουσιακό στοιχείο τους.
- ✓ Ο πελάτης είναι αυτός που εξασφαλίζει τους μισθούς και τα μερίσματα.
- ✓ Ο πελάτης επιλέγει να εξυπηρετηθεί σ' αυτόν που θα το κάνει καλύτερα.
- ✓ Η επιτυχημένη επιχείρηση βρίσκεται στις πρώτες επιλογές του πελάτη.

Διάφορες έρευνες δείχνουν πόσο μεγάλη σημασία έχει η διατήρηση των πελατών, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της ποιοτικής εξυπηρέτησης. Αύξηση της διατήρησης των πελατών κατά 5% μπορεί να αυξήσει τα κέρδη της επιχείρησης κατά 25-35%. Αντίστοιχα, μείωση του βαθμού διαφυγής των πελατών κατά 5% μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση του καθαρού κέρδους για κάθε πελάτη έως και 75% (Ομάδα συγγραφέων της Lifeskills International Ltd, 2002).

Συγκεκριμένα, έρευνα των Buzzell R. D. και Gale B. T. (1987), έδειξε ότι οι εταιρείες που παρέχουν ποιοτική εξυπηρέτηση:

- ⇒ Έχουν υψηλότερο ποσοστό διατήρησης πελατών.
- ⇒ Έχουν οφέλη από την καλή φήμη τους στην αγορά.
- ⇒ Κερδίζουν υψηλότερα μερίδια αγοράς.
- ⇒ Η καλή τους φήμη προσελκύει το ικανότερο και πιο αφοσιωμένο προσωπικό.
- ⇒ Έχουν απόδοση κεφαλαίων διπλάσια από τους ανταγωνιστές εκείνους, οι οποίοι προσφέρουν χαμηλότερα επίπεδα εξυπηρέτησης.

Μια μελέτη που έγινε πάνω στις **επιπτώσεις** που έχει η κακή εξυπηρέτηση για τις επιχειρήσεις και έγινε από το κέντρο Henley σε συνεργασία με την εταιρεία Ventura το 1996, βρέθηκε ότι:

- ✎ Σε μια τυπική μεσαίου μεγέθους εταιρεία η κακή εξυπηρέτηση των πελατών μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια εισοδημάτων που φτάνουν το ύψος των 2,9 δισ. ευρώ σε 5 χρόνια και απώλεια κερδών 430 εκατομμύρια ευρώ.
- ✎ Αν τα προβλήματα στην εξυπηρέτηση των πελατών μειωθούν κατά 1% τα κέρδη μπορούν να αυξηθούν κατά 26 εκατομμύρια ευρώ σε 5 χρόνια.
- ✎ Η εξάλειψη όλων των προβλημάτων στην εξυπηρέτηση των πελατών μπορεί να διπλασιάσει την κερδοφορία μέσα σε μια περίοδο 5 ετών.

Άλλη έρευνα που έγινε από την NOP and Principles Research και διενεργήθηκε σε καταναλωτές δείχνει τη **σημασία της εξυπηρέτησης** στους πελάτες, τη στιγμή που:

- ✎ Το 86% των καταναλωτών δήλωσε ότι προσδοκεί καλύτερη εξυπηρέτηση απ' ότι πριν 5 χρόνια.
- ✎ Το 82% των καταναλωτών είναι πρόθυμο να αλλάξει προμηθευτή εφόσον δεν ικανοποιείται.

Σε έρευνα της NOP Solutions μεταξύ πελατών που άλλαξαν προμηθευτές προέκυψαν πολύ σημαντικά αποτελέσματα. Συγκεκριμένα:

- ✎ Το 97% των ερωτηθέντων πελατών ισχυρίζεται ότι ο κύριος λόγος αποχώρησής τους από την επιχείρηση που εξυπηρετούνταν ήταν ο κακός τρόπος που αυτή το έκανε.
- ✎ Το 35% ισχυρίζεται ότι ένας απολογισμός από τη μεριά της επιχείρησης για την κακή της εξυπηρέτηση θα ήταν αρκετός για να τους αποτρέψει να φύγουν, όμως σχεδόν το 75% των επιχειρήσεων δεν κατέβαλλε καμία προσπάθεια για να μεταπείσει τους δυσαρεστημένους πελάτες.
- ✎ Ακόμη, αποδείχτηκε ότι οι πελάτες που κατέφυγαν στους ανταγωνιστές ήταν οι πιο επικερδείς για την επιχείρηση.

Ο **αντίκτυπος της κακής εξυπηρέτησης** στην κερδοφορία της επιχείρησης, σύμφωνα με την ίδια έρευνα, είναι ο εξής:

- ✎ Αν η επιχείρηση κατάφερε να μειώσει τον αριθμό των απωλειών των πελατών θα μπορούσε να αυξήσει την κερδοφορία της από 25-85%.
- ✎ Η διατήρηση των υπάρχοντων πελατών μπορεί να αποδώσει 3 με 7 φορές περισσότερο από την προσέλκυση νέων πελατών.
- ✎ Το κόστος απόκτησης νέων πελατών μπορεί να είναι 5 φορές υψηλότερο από εκείνο της διατήρησης των ήδη υπάρχοντων.

Σύμφωνα, επιπλέον, με έρευνες που έγιναν πάνω στη **συμπεριφορά των καταναλωτών** σε σχέση με το βαθμό ικανοποίησής τους βρέθηκαν τα παρακάτω (Casiorro, 2000; Στατιστικά Ικανοποίησης Πελατών, 2000; Magra T., 2002):

- Εκατό ικανοποιημένοι πελάτες δημιουργούν 25 νέους πελάτες.
- Οι ικανοποιημένοι πελάτες θα συστήσουν το προϊόν / υπηρεσία σε άλλους 5.
- Ένας δυσαρεστημένος πελάτης γίνεται αιτία αποχώρησης άλλων 22.
- Χρειάζεται 5 έως 8 φορές περισσότερη προσπάθεια για την απόκτηση ενός νέου πελάτη από την προσπάθεια για την διατήρηση ενός ήδη υπάρχοντος.
- Αν οι αφοσιωμένοι πελάτες αυξηθούν κατά 5%, τα κέρδη μπορεί να αυξηθούν από 25-85%.
- Στην αγορά Business to Business, αν ο αριθμός των πελατών που αποχωρούν μειωθεί κατά 5% τα κέρδη μπορούν να διπλασιαστούν.
- Στην ίδια αγορά το 70% των πελατών, που διακόπτουν την συνεργασία τους με τον προμηθευτή, το κάνουν γιατί έχουν πρόβλημα επικοινωνίας μαζί του.
- Οι πελάτες, που βαθμολόγησαν την επιχείρηση στις ερωτήσεις κλίμακας από 1-5 με «5», δηλαδή «πολύ ικανοποιημένος» είναι 6 φορές πιο πιθανό να αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία από την ίδια επιχείρηση απ' αυτούς που βαθμολόγησαν την επιχείρηση με «4», δηλαδή «ικανοποιημένος».
- Το 70% των πελατών, που το πρόβλημά τους λύνεται με δύο μόνο τηλεφωνικές επικοινωνίες από την επιχείρηση, δηλώνουν «πολύ ικανοποιημένοι». Αν χρειαστούν τρεις φορές, τότε μόνο το 10% δηλώνει «πολύ ικανοποιημένοι».
- Το 65% των νέων πωλήσεων μιας επιχείρησης προέρχεται από συστάσεις ικανοποιημένων πελατών.
- Μόνο το 4% των δυσαρεστημένων πελατών εκφράζουν τα παράπονά τους επικοινωνώντας με την επιχείρηση.
- Για κάθε ένα παραπονούμενο πελάτη υπάρχουν άλλοι 20 που δεν έχουν εκδηλώσει τα παράπονά τους.
- Ο δυσαρεστημένος πελάτης μεταφέρει το πρόβλημά του σε 15 έως 20 άλλους.
- Οι πελάτες δυσαρεστούνται όταν το πρόβλημά τους δεν λύνεται εντός 5 ημερών.
- Η αδυναμία της επιχείρησης για έγκαιρη επίλυση των προβλημάτων μειώνει τους αφοσιωμένους πελάτες κατά 25-45%.
- Κάθε 5 χρόνια οι επιχειρήσεις χάνουν τους μισούς πελάτες τους.
- Οι επιχειρήσεις διατηρούν τους αφοσιωμένους πελάτες τους κατά μέσο όρο 3 χρόνια.

Επιπλέον, έρευνα που έγινε στον Καναδά σε 1000 επιχειρήσεις έδειξε μεταξύ άλλων ότι:

- Όταν η εξυπηρέτηση του πελάτη είναι κακή, υπάρχει υψηλό ποσοστό διαφυγής των εργαζομένων, γεγονός που έχει ως συνέπεια την αύξηση των δαπανών της επιχείρησης, λόγω της ανάγκης για επαναπρόσληψη και εκπαίδευση του νέου προσωπικού.
- Υπάρχει αναντιστοιχία μεταξύ της δέσμευσης για ποιότητα στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα και αυτής που προσφέρεται τελικά από το προσωπικό επαφής.
- Η ποιότητα στην εξυπηρέτηση δεν μπορεί να γίνει εφικτή, αν δεν υπάρχει εκπαίδευση και κίνητρα με βάση την απόδοση.
- Τέλος, οι επιχειρήσεις με κακό επίπεδο εξυπηρέτησης χάνουν μερίδιο αγοράς με ρυθμό 2% ετησίως, σε αντίθεση με τις άλλες με καλή εξυπηρέτηση που το αυξάνουν με ρυθμό 6% ετησίως.
- Επιχειρήσεις με συγκεκριμένες στρατηγικές εξυπηρέτησης και με το όραμα της ποιότητας έχουν 4 φορές περισσότερες πιθανότητες να αξιολογηθούν καλύτερα

από τους πελάτες τους από ότι οι επιχειρήσεις που δεν έχουν παρόμοιες στρατηγικές.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η επιτυχία της επιχείρησης κρίνεται από τον αριθμό των ικανοποιημένων πελατών και από την ύπαρξη δυσαρεστημένων πελατών.

4.2 Η έννοια της ικανοποίησης

Εξαιτίας της μεγάλης σημασίας που έχει η ικανοποίηση τόσο για τους πελάτες όσο και για την επιχείρηση καθίσταται απαραίτητος ο προσδιορισμός και η ερμηνεία της από την μεριά και των δυο αντισυμβαλλόμενων. Συγκεκριμένα η ετυμολογία της λέξης προέρχεται από δύο συνθετικά: το ρήμα «ποιώ» και το επίρρημα «ικανό». Επομένως σημαίνει: κάνω αυτό που είναι ικανό, δηλαδή καλύπτω ικανοποιητικά μια ανάγκη ή προσδοκία.

Εναλλακτικοί **ορισμοί** της έννοιας της ικανοποίησης σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία είναι (Γούναρης Σ., 2003):

«Το αποτέλεσμα της διαδικασίας αξιολόγησης μιας αγοραστικής επιλογής, το οποίο επιβεβαιώνει ότι η επιλογή αυτή ήταν τόσο σωστή όσο αρχικά είχε εκτιμηθεί ότι θα είναι».

«Το αποτέλεσμα στο οποίο φτάνει ο καταναλωτής, αφού εξετάσει τη διαφορά μεταξύ των προσδοκιών του πριν την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας και της απόδοσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας αφού αγοράστηκε και αξιολογήθηκε».

«Το συναισθηματικό αποτέλεσμα στο οποίο φτάνει ο καταναλωτής, αφού αξιολογήσει επιπλέον τα συναισθήματα ανεκπλήρωτων προσδοκιών μετά την αγορά με τα αισθήματα που είχε πριν από την αγοραστική απόφαση».

Οι τρεις αυτοί ορισμοί ορίζουν την ικανοποίηση ως μια διαδικασία αξιολόγησης, σε αντίθεση με τον ετυμολογικό ορισμό και περιγράφουν την διαδικασία αυτή ως μια σύγκριση των προσδοκιών και των αποτελεσμάτων. Άρα, η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα μιας ψυχολογικής διαδικασίας συγκρίσεων, της οποίας τα συμπεράσματα συνάγονται μετά την ολοκλήρωση της κατανάλωσης.

Επομένως, από τη μεριά του καταναλωτή ικανοποίηση σημαίνει η επίτευξη ενός επιθυμητού επιπέδου εκπλήρωσης μιας ανάγκης από την αγορά ενός αγαθού ή τη λήψη μιας υπηρεσίας. Ο καταναλωτής προβαίνοντας σε μια αγοραστική επιλογή που οδηγεί σε ικανοποίηση επιβεβαιώνει τα κριτήρια επιλογής του και αποφεύγει τις συνέπειες που θα είχε μια κακή επιλογή. Η επιχείρηση από την άλλη ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των πελατών, καθώς της εξασφαλίζει μεγάλο μερίδιο αγοράς, καλή φήμη, πιστούς πελάτες και κατ' επέκταση την επιβίωσή της και την επίτευξη υψηλής κερδοφορίας.

Παράλληλα, η έννοια της ικανοποίησης μπορεί να προσδιοριστεί και ως συνάρτηση της διαφοράς των αντιλήψεων των πελατών και των προσδοκιών τους. Οι προσδοκίες των πελατών προσδιορίζονται είτε πριν από τη συναλλαγή τους με την επιχείρηση,

μέσω των αντιλήψεων τρίτων είτε από τις προσωπικές τους εμπειρίες από προηγούμενες συναλλαγές. Έτσι, ο πελάτης έχει με τον ένα ή τον άλλο τρόπο το επιθυμητό επίπεδο υπηρεσίας που θέλει να λάβει και το αναμενόμενο που τελικά θα λάβει. Η ικανοποίηση επιτυγχάνεται όταν το επίπεδο της ληφθείσας υπηρεσίας είναι μικρότερο από το επιθυμητό επίπεδο, αλλά μεγαλύτερο ή ίσο με το αναμενόμενο.

Τέλος, η ικανοποίηση μπορεί να αποτελεί συνάρτηση των αντιλήψεων των πελατών σχετικά με το τι θεωρούν ποιοτική παροχή. Στην προσέγγιση αυτή το επίπεδο της παρεχόμενης υπηρεσίας εξαρτάται από τον τρόπο που την αντιλαμβάνονται οι πελάτες. Στόχος των επιχειρήσεων σ' αυτή την περίπτωση είναι η καθοδήγηση των αντιλήψεων των πελατών όσον αφορά στην έννοια των ποιοτικών υπηρεσιών.

Σημαντικό στο σημείο αυτό είναι να γίνει μια αναφορά σχετικά με το **αν η ικανοποίηση των πελατών συνδέεται άμεσα με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών**. Συχνά, η σχέση μεταξύ ποιότητας υπηρεσιών και ικανοποίησης δεν είναι ξεκάθαρη, κυρίως λόγω των κοινών χαρακτηριστικών που εμφανίζουν. Οι απόψεις που κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί επικεντρώνονται στο γεγονός ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στην ουσία αποτελεί συστατικό στοιχείο της ικανοποίησης και πιθανή προϋπόθεση για την επίτευξή της (Lassar W. M., 2000). Άλλοι πάλι επισημαίνουν τις εξής δυο βασικές διαφορές τους: 1) Για να ικανοποιηθεί ο πελάτης πρέπει πρώτα να έχει την εμπειρία της υπηρεσίας, ενώ για την αντίληψη σχετικά με τι θεωρεί ποιοτική υπηρεσία αυτό δεν είναι απαραίτητο, 2) Η ικανοποίηση συμπεριλαμβάνει και γνωστικά (αξιολόγηση της ποιότητας που λαμβάνει ο πελάτης σε σύγκριση με τις προσδοκίες του) και συναισθηματικά χαρακτηριστικά (συναισθήματα που βιώνει ο πελάτης κατά την λήψη της υπηρεσίας), ενώ τα χαρακτηριστικά της ποιοτικής υπηρεσίας είναι πιο περιορισμένα (Bloemer J. et al., 1998).

4.3 Παράγοντες επίτευξης της εξυπηρέτησης πελατών

Οι επιχειρήσεις σήμερα δεν ενδιαφέρονται απλά για την ικανοποίηση του πελάτη, αλλά για την υπέρβαση των προσδοκιών του. Εφόσον ο πελάτης βιώνει κάτι παραπάνω από αυτό που αναμένει, ικανοποιεί τις προσδοκίες του και αντιλαμβάνεται την εξυπηρέτηση ως καλή. Για την επίτευξη της ποιότητας εξυπηρέτησης, που ζητούν οι πελάτες με τις αυξανόμενες απαιτήσεις, κρίνεται απαραίτητη η ολική δέσμευση της επιχείρησης. Προκειμένου να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις στις νέες αυτές συνθήκες, καταβάλλουν προσπάθειες για την απόκτηση διεθνών βραβείων ποιότητας ως μέσο για την βελτίωση της οικονομικής τους απόδοσης. Τα βραβεία αυτά είναι σχεδιασμένα πάνω στη λογική της σωστής λειτουργίας όλων των τομέων της επιχείρησης με μόνιμο στόχο την ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη.

Έτσι, για να κριθεί η επιχείρηση ικανή να προσφέρει καλή εξυπηρέτηση πρέπει να δείξει υπεροχή στους παρακάτω τομείς (Ομάδα συγγραφέων της Lifeskills International Ltd, 2002):

✱ Ικανοποίηση του πελάτη.

Οι επιχειρήσεις γνωρίζουν τους παράγοντες εκείνους που κάνουν τους πελάτες τους ικανοποιημένους. Μάλιστα, οι πελάτες είναι σε θέση να κρίνουν την επίδοση της επιχείρησης συγκρίνοντάς την με αυτή των ανταγωνιστών.

✱ Εργαζόμενοι.

Οι επιχειρήσεις που θέλουν να επιτύχουν την παροχή άψογης εξυπηρέτησης οφείλουν να εκπαιδεύουν το προσωπικό τους και να του παρέχουν τη δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών, καθώς και να δεσμευτούν στην προσπάθεια για συνεχή βελτίωση των διαδικασιών τους.

✱ Οικονομικά αποτελέσματα.

Μια επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να αποδείξει ότι οι επενδύσεις της σε ποιότητα και καλή εξυπηρέτηση έχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα και οδηγούν στην υλοποίηση των στόχων της. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι πιο κερδοφόρες από εκείνες που θέτουν ως πρώτο στόχο την δημιουργία κερδών.

✱ Ηγεσία.

Η δέσμευση των ανώτερων ιεραρχικά επιπέδων στην επίτευξη της ποιότητας θα συμβάλλει στη δημιουργία μιας φιλοσοφίας μέσα στην επιχείρηση βασισμένης στο στόχο αυτό.

✱ Πολιτική και στρατηγική.

Οι αξίες, το όραμα και η στρατηγική της επιχείρησης πρέπει να προσανατολίζονται στην ποιότητα και στην καλή εξυπηρέτηση και να αντανακλώνται στην πολιτική της για την εφαρμογή τους στην πράξη.

✱ Πόροι.

Οι χρηματοοικονομικοί και τεχνολογικοί πόροι της επιχείρησης εξυπηρετούν πλήρως όλα τα συναλλασσόμενα μέρη, όπως τη διοίκηση, τους μετόχους και την κοινωνία γενικότερα.

✱ Διαδικασίες.

Όλες οι διαδικασίες πρέπει να είναι κατά τέτοιο τρόπο σχεδιασμένες ώστε να καταστούν ικανές να προσφέρουν άμεσα και με το μικρότερο κόστος ποιοτική εξυπηρέτηση στον πελάτη. Η επιχείρηση οφείλει να διαμορφώσει τις διαδικασίες αυτές με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σαφείς, να ορίζουν τις υπευθυνότητες, να επαναπροσδιορίζονται και να προσαρμόζονται συνεχώς στις ανάγκες του πελάτη.

✱ Επίδραση στην κοινωνία.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τον αντίκτυπο που έχει η λειτουργία τους στο περιβάλλον και να κάνουν τις απαραίτητες ενέργειες για να μην το επιβαρύνουν. Η περιβαλλοντική ευαισθησία της επιχείρησης συντελεί στη δημιουργία καλής εικόνας στην κοινωνία και συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας ζωής.

4.4 Στρατηγικές επιχειρήσεων

Έρευνες, που έχουν γίνει κατά καιρούς και αφορούν στην προσπάθεια προσδιορισμού της συμπεριφοράς των καταναλωτών, δείχνουν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών δεν θα ξαναγόραζαν ένα προϊόν / υπηρεσία, αν δεν τους ικανοποιούσε με την πρώτη φορά (Matta T., 2002). Επομένως, κανένας πελάτης σήμερα δεν είναι διατεθειμένος να προβεί σε λανθασμένη επιλογή για δεύτερη φορά. Το γεγονός αυτό έγινε γρήγορα αντιληπτό από τις επιχειρήσεις, οι οποίες ανέπτυξαν στρατηγικές προώθησης των προϊόντων ή υπηρεσιών τους βασισμένες στους στόχους τους.

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις διακρίνουμε πέντε τουλάχιστον στρατηγικές σε ότι αφορά τον τρόπο που προσεγγίζουν την θέση τους στην αγορά και την πολιτική που ακολουθούν για την προώθηση και διάθεση των προϊόντων τους ή την παροχή των υπηρεσιών τους.

- 1. Στρατηγική «κοινών προϊόντων/υπηρεσιών»:** Σύμφωνα με αυτή τη στρατηγική, η επιχείρηση αναγνωρίζει ότι το προϊόν που παράγει (υπηρεσία που προσφέρει) είναι ουσιαστικά το ίδιο (η ίδια) με αυτό (αυτή) που παράγουν (προσφέρουν) οι ανταγωνιστές της και επομένως ο μόνος τρόπος για τη διεκδίκηση μιας υψηλής θέσης στην αγορά είναι αφενός η αύξηση του όγκου των πωλήσεων (των παροχών) και αφετέρου η εφαρμογή μιας πολιτικής ελκυστικών τιμών ή προσφορών. Μια τέτοια στρατηγική απαιτεί εκ των πραγμάτων έμφαση στη μείωση των δαπανών και στην αύξηση της παραγωγικότητας, μικρό αριθμό επενδύσεων για βελτίωση όλων των δραστηριοτήτων και συνεχή αύξηση των πωλήσεων που θα αντισταθμίζει τα μικρά περιθώρια κέρδους.
- 2. Στρατηγική «πρωτοποριακών» προϊόντων/υπηρεσιών:** Σύμφωνα με την στρατηγική αυτή, η επιχείρηση επιδιώκει να δημιουργεί προσωρινά συνθήκες μονοπωλίου με ανάπτυξη πρωτοποριακών προϊόντων, που δεν προσφέρει τουλάχιστον για ένα διάστημα άλλος ανταγωνιστής. Μια τέτοια στρατηγική απαιτεί συνήθως μεγάλες επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη, καθώς και απασχόληση προσωπικού «υψηλών προδιαγραφών» με πολύ εξειδικευμένες γνώσεις. Η εφαρμογή μιας τέτοιας στρατηγικής συνεπάγεται μικρό κύκλο ζωής των προσφερόμενων προϊόντων, καθώς σύντομα εισέρχονται νέοι ανταγωνιστές στην αγορά που παρέχουν παρόμοια προϊόντα. Το ερώτημα είναι αν τα νέα αυτά «πρωτοποριακά προϊόντα/υπηρεσίες» καλύπτουν πραγματικές ανάγκες των πελατών.
- 3. Στρατηγική «ποιότητας»:** Ξεκινώντας από την Ιαπωνία στις αρχές της δεκαετίας του 1970, πολλές επιχειρήσεις από τότε μέχρι και σήμερα εφαρμόζουν αυτό που ονομάζεται «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» (TQM). Με την πάροδο του χρόνου όμως διαπιστώθηκε ότι η Ολική Ποιότητα από μόνη της δεν ήταν αρκετή για να προσελκύσει και να διατηρήσει τους πελάτες μιας επιχείρησης. Η κύρια αιτία είναι ότι το τελευταίο άτομο που έχει την οποιαδήποτε εμπλοκή στη διαμόρφωση και εφαρμογή ενός Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι ο Πελάτης. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα το σύστημα TQM να καταλήγει σε ένα Σύστημα Διασφάλισης και Συμμόρφωσης των τεχνικών χαρακτηριστικών μιας υπηρεσίας σε σχέση με κάποιες προδιαγραφές.
- 4. Στρατηγική παροχής «service»:** Σύμφωνα με τη στρατηγική αυτή, ούτε η τεχνολογική πρόοδος ούτε η ποιότητα δεν μπορούν να εξασφαλίσουν σήμερα την διαφοροποίηση μιας επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της. Αυτό που χρειάζεται είναι να «προστεθεί αξία» στις παροχές της επιχείρησης με την χορήγηση οργανωμένης εξυπηρέτησης, που θα βοηθήσει τον πελάτη να αξιοποιήσει καλύτερα και να χρησιμοποιήσει για μεγαλύτερο διάστημα τα προϊόντα που λαμβάνει. Η υιοθέτηση της στρατηγικής παροχής «service» βρίσκεται στην σωστή κατεύθυνση, αλλά από μόνη της δεν είναι πάντα 100% αποτελεσματική, δεδομένου ότι οι πρόσθετες υπηρεσίες που προσφέρονται μπορεί να μην ενδιαφέρουν τον πελάτη με αποτέλεσμα την αύξηση των δαπανών της επιχείρησης και την δυσαρέσκεια του αποδέκτη.

- 5. Στρατηγική «customer Driven»:** Η στρατηγική Customer Driven είναι πολύ κοντά και στην στρατηγική Ποιότητας και στην στρατηγική παροχής «service», αλλά στην ουσία η στρατηγική αυτή προχωρά ένα βήμα μετά επιδιώκοντας τον σχεδιασμό της πολιτικής των παροχών της επιχείρησης με βάση τις πραγματικές ανάγκες του πελάτη. Η πελατοκεντρική αυτή στρατηγική απαιτεί και προϋποθέτει ουσιαστική απόδοση και στον τομέα της ποιότητας και της παροχής υπηρεσιών σε όλα τα επίπεδα. Στόχος της παρούσας στρατηγικής είναι η «διατήρηση του πελάτη εφόρου ζωής».

4.5 Σχεδιασμός των Διαδικασιών Εξυπηρέτησης

Βασικό μέλημα μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών, που θέλει να είναι ανταγωνιστική και να επιτύχει υψηλή κερδοφορία, πρέπει να είναι η όσο το δυνατόν πληρέστερη ικανοποίηση των πελατών με την προσφορά ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Για να μπορέσει όμως να επιτύχει την προσδοκώμενη ποιότητα πρέπει να σχεδιάσει τις διαδικασίες της κατά τέτοιο τρόπο που να βελτιστοποιούν την αποτελεσματικότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Αυτό μπορεί να γίνει με τη βοήθεια των παρακάτω τεχνικών (Γούναρης Σ., 2003):

- Εφαρμογή διαφορετικών τεχνικών διοίκησης σε κάθε τμήμα

Το πρόβλημα της αβεβαιότητας κατά την παροχή μιας υπηρεσίας δημιουργείται από την παρουσία του πελάτη στο σύστημα εξυπηρέτησης και από την επαφή του με το προσωπικό της πρώτης γραμμής. Αντίθετα, το υποστηρικτικό τμήμα μπορεί να οργανωθεί και να λειτουργήσει στηριγμένο πάνω σε συγκεκριμένες προδιαγραφές, εξασφαλίζοντας το ποιοτικό αποτέλεσμα. Στόχος των επιχειρήσεων, λοιπόν, θα πρέπει να είναι ο περιορισμός του βαθμού επαφών του προσωπικού με τους πελάτες για την αποφυγή αστάθμητων παραγόντων. Από την άλλη, η επαφή των πελατών με την επιχείρηση μπορεί να της προσδώσει άλλου είδους πλεονεκτήματα καθώς και τη δυνατότητα να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές. Έτσι, οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν, να βελτιώσουν μόνο τις υποστηρικτικές διαδικασίες και με τα ανάλογα μέτρα, να περιορίσουν τις πιθανότητες εμφάνισης αστοχιών κατά την πρόσωπο με πρόσωπο εξυπηρέτηση των πελατών.

- Αυστηρή προσήλωση στους κανόνες του συστήματος

Η μέθοδος αυτή δεν επιτρέπει καμία παρέκκλιση από τις προδιαγραφές εξυπηρέτησης που έχει θέσει η επιχείρηση. Έτσι, δεν υπάρχουν περιθώρια για εξατομικευμένες παροχές και τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παρέχονται πρέπει να είναι περιορισμένα, προκειμένου το σύστημα να είναι αποτελεσματικό. Από την άλλη μεριά απαιτείται και η σύμπραξη του πελάτη στην παραπάνω τακτική, τη στιγμή που ως μέρος της διαδικασίας παροχής οφείλει να τηρεί αυστηρά τους κανόνες της επιχείρησης.

- Δημιουργία ελαστικής δυναμικότητας εξυπηρέτησης

Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στη λογική της δυνατότητας εξυπηρέτησης των πελατών ανάλογα με τις μεταβολές της ζήτησης. Η δημιουργία ελαστικής

δυναμικότητας εξυπηρέτησης γίνεται με την πρόσληψη υπαλλήλων μερικής απασχόλησης ή εποχικού προσωπικού, ανάλογα με την ζήτηση που παρουσιάζεται σε διάφορες χρονικές περιόδους. Άλλη λύση αποτελεί η ευρεία εκπαίδευση των εργαζομένων πάνω σε διάφορα καθήκοντα, έτσι ώστε στον τομέα που εκδηλώνεται η αυξημένη ζήτηση η ανάγκη να καλύπτεται από το προσωπικό άλλων τμημάτων. Τέλος, η σύναψη συμφωνιών με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου θα βοηθούσε στην αλληλοστήριξη τους σε περιόδους αυξημένης ζήτησης. Η τακτική που θα ακολουθήσει τελικά η επιχείρηση εξαρτάται από τη σύγκριση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων που κάθε εναλλακτική λύση συνεπάγεται, καθώς και από τις αντιλήψεις των πελατών σχετικά με την διαδικασία που τους παρέχει την μεγαλύτερη ικανοποίηση.

ο Έλεγχος του χρόνου εκδήλωσης της ζήτησης

Μια εναλλακτική λύση είναι και αυτή του ελέγχου των αυξομειώσεων της ζήτησης και η βελτιστοποίηση του βαθμού αξιοποίησης της δυναμικότητας της επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση έχει συγκεκριμένες δυνατότητες παροχής υπηρεσιών μέσα σε ένα ορισμένο διάστημα. Συνήθως, όταν η ζήτηση είναι μεγαλύτερη από τη δυναμικότητα της επιχείρησης είτε υπάρχει απώλεια πελατών είτε η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών δεν είναι καλή. Από την άλλη, όταν η ζήτηση είναι μικρότερη της δυναμικότητας, τότε το κόστος είναι μεγαλύτερο για την επιχείρηση εξαιτίας της υποαπασχόλησης. Για να μπορέσει η επιχείρηση να ελέγξει τις περιόδους εκδήλωσης της ζήτησης και επομένως να αποφύγει τις αρνητικές συνέπειες των αυξομειώσεών της, μπορεί να δώσει κίνητρα ή αντικίνητρα στους πελάτες για τον έλεγχο της συμπεριφοράς τους. Βέβαια, αυτό προϋποθέτει την σε βάθος εξέταση των παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των πελατών.

ο Αύξηση της συμμετοχής του πελάτη στην παροχή της υπηρεσίας

Η διαφορά της συγκεκριμένης προσέγγισης από τις προηγούμενες είναι ότι δίνεται έμφαση στην συμπίεση του κόστους παροχής της υπηρεσίας διατηρώντας το επίπεδο της αποτελεσματικότητας σταθερό. Αντίθετα, οι άλλες προσεγγίσεις στοχεύουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας εξυπηρέτησης. Με την στρατηγική αυτή ο πελάτης είναι περισσότερο υπεύθυνος για το αποτέλεσμα της παροχής που θα λάβει αναλαμβάνοντας σημαντικό μέρος στη διαδικασία εξυπηρέτησης. Φυσικά το κόστος της συγκεκριμένης υπηρεσίας είναι μικρότερο για την επιχείρηση, αλλά και για τον πελάτη. Το μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι το γεγονός ότι ο πελάτης μπορεί να μην είναι διατεθειμένος να αναλάβει τις ευθύνες για την εξυπηρέτησή του ή να μην έχει τις ικανότητες για την ανάληψη τέτοιων ευθυνών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η χρήση των ATMs, όπου ενώ από τη μια διευκόλυνε ορισμένους καταναλωτές διευρύνοντας το ωράριο λειτουργίας των τραπεζών, από την άλλη δυσκόλεψε κάποιους άλλους που δεν γνωρίζουν τον τρόπο λειτουργίας τους.

ο Διάγραμμα ροής διαδικασιών

Με τη συγκεκριμένη μέθοδο απεικονίζονται όλες οι ενέργειες, που αφορούν την παροχή μιας υπηρεσίας στους πελάτες, σε ένα διάγραμμα. Η απεικόνιση αυτή περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που γίνονται κατά την πρόσωπο με πρόσωπο εξυπηρέτηση, καθώς και αυτές που είναι υποστηρικτικές προκειμένου η επιχείρηση να προσφέρει μια υπηρεσία. Έτσι, όλα τα στελέχη και οι εργαζόμενοι μπορούν να

αποκτήσουν μια συνολική εικόνα της προσφερόμενης υπηρεσίας και κατά συνέπεια να συντονίσουν τις δραστηριότητές τους προκειμένου να γίνει πιο αποτελεσματική η παροχή. Στο διάγραμμα αυτό περιλαμβάνονται οι ρόλοι του προσωπικού και των πελατών, οι χρόνοι διεκπεραίωσης κάθε δραστηριότητας και τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να παρουσιαστούν κατά τη διαδικασία της παροχής. Έτσι, η επιχείρηση γνωρίζει όλα τα στάδια που θα ακολουθήσει για την εξυπηρέτηση των πελατών και μπορεί να προλάβει την εκδήλωση τυχόν προβλημάτων.

4.6 Από την ικανοποίηση των πελατών στην πίστη των πελατών

Το θέμα της αφοσίωσης των πελατών έχει απασχολήσει κατά καιρούς τις επιχειρήσεις και αρκετούς επιστήμονες, καθώς βρέθηκε ότι το διαφορικό κόστος συγκράτησης ενός υφιστάμενου πελάτη είναι κατά πολύ μικρότερο από το κόστος απόκτησης ενός νέου. Όλη η ουσία της παραπάνω ανακάλυψης βρίσκεται στην διατύπωση του Rampersad H. (2001), ο οποίος αναφέρει ότι: «μετά από πολύχρονες προσπάθειες είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε τι κάνει τους πελάτες ικανοποιημένους, χωρίς όμως να έχουμε τις ίδιες γνώσεις για το τι κάνει τους πελάτες μας να παραμείνουν σε εμάς και να μην πάνε στους ανταγωνιστές μας».

Έτσι, οι επιχειρήσεις προκειμένου να εξασφαλίσουν την παραμονή του πελάτη στην επιχείρηση πάνω στη λογική της «εφόρου ζωής» αναπτύσσουν **πελατοκεντρικά συστήματα διοίκησης**. Συγκεκριμένα, (Flott I., 2002):

- * Σχεδιάζουν και εφαρμόζουν διαδικασίες επικεντρωμένες στην εξυπηρέτηση των πελατών.
- * Σχεδιάζουν διαδικασίες για τη λεπτομερή καταγραφή, επεξεργασία και άμεση ανταπόκριση στα παράπονα των πελατών.
- * Χρησιμοποιούν εξειδικευμένα στατιστικά υποδείγματα για την ανάλυση της καταναλωτικής συμπεριφοράς.
- * Σχεδιάζουν προϊόντα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται πλήρως στις ανάγκες και τις απαιτήσεις της ομάδας εκείνης των πελατών, που έχει τάσεις διαφυγής προς τους ανταγωνιστές.

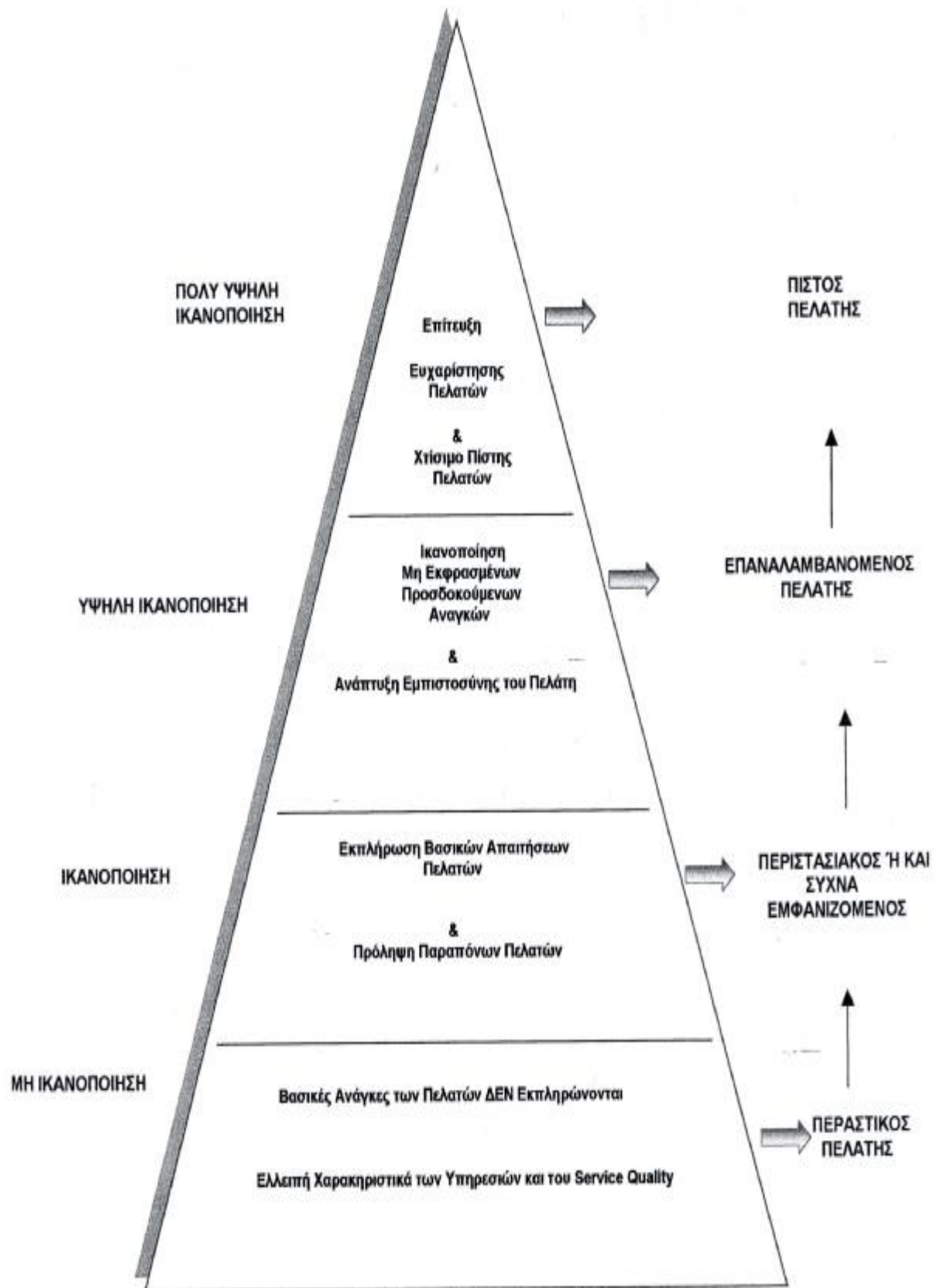
Με τις παραπάνω τεχνικές οι επιχειρήσεις στοχεύουν στην ικανοποίηση των πελατών και επομένως στην αύξηση της πιθανότητας παραμονής τους στην επιχείρηση. Τη **σχέση μεταξύ ικανοποίησης και αφοσίωσης** αναφέρει ο Hesker et al. (1998) και συγκεκριμένα:

- ⇒ Οι πελάτες, που είναι ικανοποιημένοι κατά 95% από την επιχείρηση, είναι αφοσιωμένοι πελάτες.
- ⇒ Οι πελάτες που δηλώνουν απλά ικανοποιημένοι από τα παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες είναι αφοσιωμένοι το πολύ μέχρι 65% σε αυτή.
- ⇒ Δεν παραμένει αφοσιωμένο στην επιχείρηση πάνω από το 15% των πελατών που είναι μέτρια, λίγο ή καθόλου ικανοποιημένοι.

Άρα, οι επιχειρήσεις προκειμένου να αυξήσουν τις πιθανότητες παραμονής του πελάτη σ' αυτές στοχεύουν στην επίτευξη της πλήρους ικανοποίησής του και όχι απλά στην ικανοποίησή του. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα η κερδοφορία μετράται με βάση την αύξηση του αριθμού των ικανοποιημένων πελατών.

Η αφοσίωση των πελατών, όπως γίνεται αντιληπτό από τα παραπάνω, εξαρτάται από την ικανοποίηση των αναγκών τους. Όμως όταν λέμε ικανοποίηση των αναγκών σε ποιες ακριβώς ανάγκες αναφερόμαστε; Οι άνθρωποι έχουν δυο ειδών ανάγκες: τις βασικές και τις δευτερεύουσες. Οι πρώτες θεωρούνται από τους πελάτες συνήθως δεδομένες και προφανείς και δεν περιλαμβάνονται στις προσδοκίες τους. Οι δευτερεύουσες ανάγκες είναι αυτές που ο πελάτης αναμένει ότι θα ικανοποιήσει με βάση τις προσδοκίες του από την παρεχόμενη υπηρεσία. Υπάρχουν όμως από την άλλη και οι «συναρπαστικές» εμπειρίες, τις οποίες ο πελάτης δεν είχε φανταστεί ότι μπορεί να απολαύσει και επινοούνται από τον παροχέα της υπηρεσίας.

Έτσι, ταυτόχρονα με την ικανοποίηση του πελάτη, η οποία εξαρτάται από το βαθμό εκπλήρωσης των αναγκών του, αναπτύσσεται και η αφοσίωσή του προς την επιχείρηση. Ένα χαρακτηριστικό σχήμα της εξάρτησης αυτής δίνεται αμέσως παρακάτω από τον Chytiri L. (1998):



Σχέση ικανοποίησης των αναγκών των πελατών και του επιπέδου αφοσίωσής τους. (Πηγή: Chytiris L., 1998).

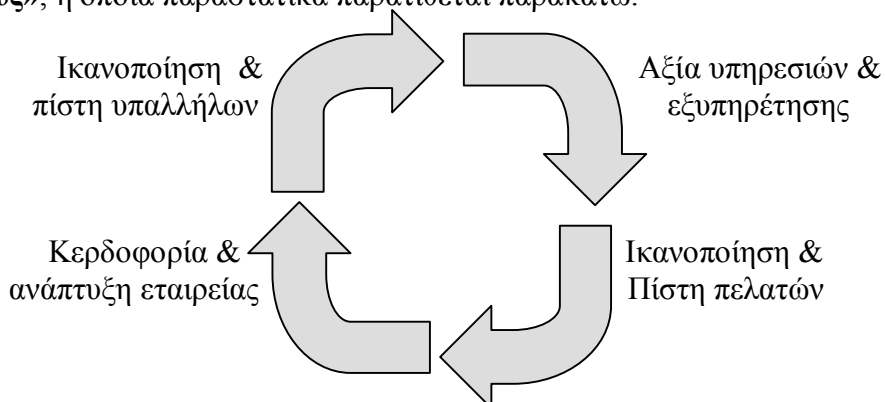
Παρόλη την ανάλυση αυτή, όμως, είναι αρκετά δύσκολο να προσδιοριστεί η πίστη του πελάτη προς την επιχείρηση. Στον τομέα των υπηρεσιών μεγάλο ρόλο διαδραματίζει η διαπροσωπική αλληλεπίδραση του πελάτη με το προσωπικό επαφής, γεγονός που δεν συναντάται στα εμπράγματα αγαθά. Έτσι, παράγοντες όπως η αξιοπιστία και η εμπιστοσύνη είναι σημαντικοί για την επίτευξη και τη διατήρηση της πελατείας.

Σχετικά με τον προσδιορισμό της πίστης στον τομέα των υπηρεσιών διατυπώθηκαν διάφορες μέθοδοι. Αναλυτικά:

1. **Συμπεριφορική προσέγγιση:** Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή η πίστη ορίζεται με βάση την παρατηρούμενη συμπεριφορά, από τον αριθμό δηλαδή των επαναλαμβανόμενων αγορών σε ένα συγκεκριμένο διάστημα. Όμως, η άποψη αυτή παρουσιάζει αρκετές αδυναμίες, καθώς αυτό που έχει σημασία δεν είναι η παρατηρούμενη συμπεριφορά, αλλά η πρόθεση των πελατών να επαναλάβουν την αγορά των προϊόντων ή υπηρεσιών. Σημαντικό ρόλο στην πρόθεση αυτή παίζουν η διάθεση, οι προτιμήσεις και η οικονομική δυνατότητα των πελατών για την εκδήλωση της συμπεριφοράς αγοράς σε ορισμένο χρονικό διάστημα.
2. **Γνωστική προσέγγιση:** Η μέθοδος αυτή θεωρεί ότι η πίστη του πελάτη διαμορφώνεται βάσει των αντιλήψεων που έχει διαμορφώσει συγκρίνοντας την απόδοση της υπηρεσίας που λαμβάνει με τις προσδοκίες του (Bloemer J., 1999).
3. **Προσέγγιση στάσης:** Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή η πίστη των πελατών μπορεί να διαπιστωθεί μέσα από παράγοντες όπως είναι η επικοινωνία στόμα με στόμα, η έκφραση παραπόνων και η πρόθεση αγοράς. Επιπλέον, παράγοντες που διαμορφώνουν τη στάση τους είναι η αφοσίωση προς την επιχείρηση, η τάση για αλλαγή της επιχείρησης που συναλλάσσονται, η διάθεση για σπατάλη περισσότερων χρημάτων και η δυνατότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί άμεσα στα προβλήματά τους.

4.7 Συσχέτιση εξυπηρέτησης πελατών και κερδοφορίας της επιχείρησης

Για πάρα πολλά χρόνια, επιστήμονες προσπαθούν να προσδιορίσουν τη σχέση μεταξύ της εξυπηρέτησης των πελατών και της κερδοφορίας. Η σχέση αυτή δεν είναι απλή και μονοσήμαντη, αλλά είναι συνάρτηση των βασικών παραγόντων κάθε οργανισμού. Τέτοιοι παράγοντες είναι η ικανοποίηση, η πίστη και η αφοσίωση των υπαλλήλων, η αξία των παρεχόμενων υπηρεσιών και της εξυπηρέτησης, η ικανοποίηση, η πίστη και η αφοσίωση των πελατών και τέλος η κερδοφορία και η ανάπτυξη της επιχείρησης. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες συνθέτουν την **αλυσίδα της «εξυπηρέτησης - κέρδους»**, η οποία παραστατικά παρατίθεται παρακάτω.



Η πορεία αυτή μέχρι την επίτευξη της κερδοφορίας της επιχείρησης μπορεί να περιγραφεί μέσω τεσσάρων σταδίων (Johnson M. και Gustafsson A., 2002).

1^ο στάδιο: Εσωτερική ποιότητα

Η εσωτερική ποιότητα περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που γίνονται για την παραγωγή ενός προϊόντος ή την παροχή μιας υπηρεσίας, τα τεχνικά χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες του προϊόντος / υπηρεσίας, τη διανομή τους και την εξυπηρέτηση πριν και μετά την πώληση/παροχή.

2^ο στάδιο: Εξωτερική ποιότητα και ικανοποίηση

Η εξωτερική ποιότητα και ικανοποίηση περιλαμβάνει την αντίληψη που έχουν οι πελάτες για το προϊόν και την υπηρεσία κατά την αγορά και χρήση τους, τα οφέλη που προκύπτουν από την συγκεκριμένη αγορά και την άποψη που διαμορφώνουν σχετικά με την εικόνα της εταιρείας.

3^ο στάδιο: Αφοσίωση και διατήρηση

Η αφοσίωση αφορά την πρόθεση και τη διάθεση του πελάτη να προβεί σε επαναληπτική αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας, ενώ η διατήρηση αφορά τη διαδικασία της επαναγοράς.

4^ο στάδιο: Οικονομικά αποτελέσματα

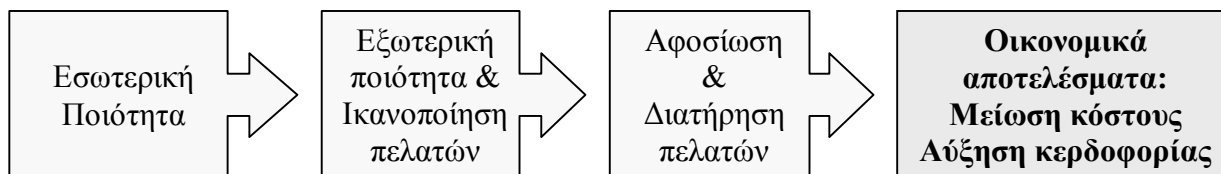
Το σύνολο των τριών προηγούμενων σταδίων οδηγεί στο τέταρτο αυτό στάδιο που είναι και το ζητούμενο.

Συγκεκριμένα, το **πρώτο στάδιο** επηρεάζει με έμμεσο τρόπο τα κέρδη της επιχείρησης τη στιγμή που η ποιοτική παραγωγή ενός αγαθού ή η ποιοτική παροχή μιας υπηρεσίας οδηγεί σε αυξημένη «κατανάλωση» και επομένως σε αυξημένες πωλήσεις. Παράλληλα, όταν η επιχείρηση βελτιώνει τις διαδικασίες της, αυξάνει την παραγωγικότητά της, μειώνει το κόστος παραγωγής και κατά συνέπεια βελτιώνει την κερδοφορία της.

Το **δεύτερο στάδιο** επηρεάζει επίσης με έμμεσο τρόπο τα κέρδη της επιχείρησης, αφού, όταν ο καταναλωτής μένει ικανοποιημένος, έχει τη διάθεση να επαναλάβει την αγορά και με τον τρόπο αυτό συμβάλλει στην αύξηση των κερδών. Από την άλλη μεριά, τα οικονομικά αποτελέσματα επηρεάζονται άμεσα από την εξωτερική ποιότητα, τη στιγμή που ένας ικανοποιημένος πελάτης ακόμη κι αν δεν επαναλάβει την αγορά των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης έχει σχηματίσει μια καλή εικόνα γι' αυτήν την οποία και μεταδίδει σε άλλους καταναλωτές ενισχύοντας τις πωλήσεις και την κερδοφορία της. Επιπλέον, δεν δημιουργείται πρόσθετο κόστος από την ανάγκη διορθωτικών ενεργειών και επομένως γίνεται εξοικονόμηση χρημάτων.

Το **τρίτο στάδιο** επηρεάζει άμεσα την κερδοφορία της επιχείρησης, αφού ο αφοσιωμένος πελάτης θα προβεί σε επαναληπτική αγορά ή λήψη της υπηρεσίας και ίσως «αγοράσει» και άλλα προϊόντα της συγκεκριμένης επιχείρησης. Επιπλέον, η επιχείρηση θα εξοικονομήσει χρήματα από τη διατήρηση της πελατείας της και από την αποφυγή των δαπανών για εύρεση και προσέλκυση νέων πελατών.

Τα βήματα που οδηγούν στην κερδοφορία της επιχείρησης φαίνονται σχηματικά παρακάτω:



Πηγή: Johnston et al., 2002.

4.8 Συσχέτιση διατήρησης πελατών και κερδοφορίας

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το τρίτο στάδιο που περιλαμβάνει την αφοσίωση και τη διατήρηση των πελατών οδηγεί σε εύρωστα οικονομικά αποτελέσματα, που συνοψίζονται στην μείωση του κόστους και στην αύξηση της κερδοφορίας. Σύμφωνα με έρευνες η διατήρηση ενός πελάτη κοστίζει 5 φορές λιγότερο από την απόκτηση ενός νέου. Οι επιχειρήσεις αντιλαμβανόμενες τη σημαντική εξοικονόμηση χρημάτων, που επιτυγχάνεται από τους πιστούς πελάτες, επιδόθηκαν σε προσπάθειες διατήρησής τους. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα οι επιχειρήσεις, προκειμένου να κάνουν κατανοητά τα σημαντικά οικονομικά οφέλη που προκύπτουν από τους αφοσιωμένους πελάτες, υπολογίζουν την αξία τους με βάση τις συνολικές αγορές που θα κάνουν στο σύνολο της ζωής τους.

Διάφορες έρευνες που έχουν γίνει κατά καιρούς πάνω στο ζήτημα αυτό δείχνουν ότι (Ομάδα συγγραφέων της Lifeskills International Ltd, 2002):

- ✓ Η αύξηση της διατήρησης των πελατών μόνο κατά 5% μπορεί να αυξήσει τα κέρδη από 25-35%.
- ✓ Η μείωση της απώλειας πελατών στο 5% μπορεί να αυξήσει την καθαρή αξία για κάθε πελάτη κατά 75%.
- ✓ Σε ορισμένες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών έως και το 35% του προσωπικού ασχολείται με τη διόρθωση λαθών.
- ✓ Η ικανοποίηση του πελάτη διπλασιάζεται όταν οι επιχειρήσεις θέτουν πρότυπα ανταπόκρισης στα παράπονα και στις ερωτήσεις των πελατών και μειώνουν το χρόνο αναμονής τους στην ουρά.
- ✓ Στις επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγικές διατήρησης πελατών το 56% των στελεχών στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα αφιερώνουν χρόνο για να ακούσουν τα προβλήματα του πελάτη, ενώ στις επιχειρήσεις που δεν εφαρμόζουν τέτοιες στρατηγικές το ποσοστό αυτό πέφτει στο 28%.
- ✓ Όταν το πρόβλημα του πελάτη επιλύεται με την πρώτη φορά από τα στελέχη του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών, τότε αυτός είναι πρόθυμος να προχωρήσει σε επαναλαμβανόμενες αγορές από την επιχείρηση.

Επιπλέον, ο Reichheld F. το 1996 στο άρθρο του “The Loyalty Effect, the Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value” αναφέρει:

- Τα μεγαλύτερα περιθώρια κερδοφορίας τα έχουν οι επιχειρήσεις από τους αφοσιωμένους πελάτες, επειδή αυτοί οδηγούνται σε επαναληπτικές αγορές λόγω της αυξημένης εμπιστοσύνης που έχουν στην επιχείρηση.

- Οι παλιοί πελάτες γνωρίζουν τη διαδικασία και τον τρόπο εξυπηρέτησης που ακολουθεί η επιχείρηση και έτσι αυτή αποφεύγει το κόστος ενημέρωσης των νέων πελατών.
- Οι νέοι πελάτες είναι διστακτικοί στην απόφασή τους για αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, κάνουν συγκρίσεις με τους ανταγωνιστές και παραπονιούνται συχνότερα από τους παλιούς, γεγονός που ζημιώνει την επιχείρηση.
- Η επιχείρηση μπορεί να προτείνει την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας ευκολότερα σε έναν παλιό πελάτη, τη στιγμή που γνωρίζει τις απαιτήσεις του από προηγούμενες αγορές του. Έτσι είναι και πιο σίγουρη η «επαναγορά» ενός προϊόντος / υπηρεσίας από έναν παλιό πελάτη.
- Οι αφοσιωμένοι πελάτες θα συστήσουν την επιχείρηση και σε άλλους, σε αντίθεση με τους νέους που είναι περισσότερο επιφυλακτικοί.
- Οι πελάτες που θα προτιμήσουν μια επιχείρηση μετά από σύσταση των προηγούμενων έχουν μειωμένο κόστος εξυπηρέτησης, αφού είναι ήδη ενημερωμένοι για τις διαδικασίες της επιχείρησης.

Από τα παραπάνω συνάγεται το συμπέρασμα ότι οι αφοσιωμένοι πελάτες αποτελούν **εγγύηση επιτυχίας** για την επιχείρηση. Οι πελάτες αυτοί είναι το περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης και ως τέτοιο πρέπει να αντιμετωπίζονται. Σύμφωνα μάλιστα με τον Tom Peters «Οι επιχειρήσεις που έχουν ως προτεραιότητα το κέρδος δεν είναι ποτέ τόσο κερδοφόρες όσο αυτές που βάζουν ως προτεραιότητα, την ποιότητα και την εξυπηρέτηση». Επομένως, επιχειρήσεις, που παρέχουν σε μια συνεχή βάση ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες, κερδίζουν την εκτίμηση και την εμπιστοσύνη των πελατών και αποκτούν μακροχρόνια αφοσιωμένους πελάτες, οι οποίοι στο τέλος αυξάνουν την κερδοφορία της.

4.9 Εμπόδια στην εξυπηρέτηση του πελάτη

Είναι γεγονός, ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα έχουν αντιληφθεί την αναγκαιότητα παροχής της καλύτερης δυνατής εξυπηρέτησης στους πελάτες τους, όμως πολύ λίγες καταφέρνουν να παρέχουν το επιθυμητό επίπεδο. Μερικοί από τους λόγους που αποτελούν εμπόδιο στην υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση είναι οι εξής:

1. Πολιτικές επιχείρησης: Συχνά δημιουργούνται προβλήματα από την μεριά της επιχείρησης εξαιτίας των κανονισμών σχετικά με τον τρόπο παροχής της υπηρεσίας και των μηχανισμών ελέγχου που εφαρμόζει.
2. Εξειδίκευση εργασίας: Τις περισσότερες φορές το προσωπικό της επιχείρησης δεν έχει τις απαραίτητες γνώσεις για τη διεκπεραίωση όλου του φάσματος των ενεργειών που απαιτεί μια παροχή. Οι αλυσιδωτές διαδικασίες και η γραφειοκρατία, που λαμβάνουν χώρα κατά την παροχή της υπηρεσίας, αποτελούν εμπόδιο στην άμεση και γρήγορη εξυπηρέτηση του πελάτη.
3. Έλλειψη συντονισμού: Η έλλειψη συντονισμού των εσωτερικών διαδικασιών, που είναι αποτέλεσμα της κακής οργάνωσης, μπορεί να προκαλέσει πλήθος προβλημάτων στο αποτέλεσμα των παρεχόμενων υπηρεσιών.
4. Λήψη αποφάσεων: Πολλές φορές δημιουργούνται προβλήματα από την αναρμοδιότητα ορισμένων υπαλλήλων να δώσουν άμεσα λύσεις σε προβλήματα μικρής σπουδαιότητας, γεγονός που προκαλεί καθυστερήσεις και έντονη δυσαρέσκεια.

5. Ανελαστικές πολιτικές: Η έλλειψη ευελιξίας της επιχείρησης στη λύση ορισμένων προβλημάτων και η αυστηρή προσήλωση σε κανόνες και περιορισμούς έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ανικανοποίητων πελατών.
6. Εστίαση στα έξοδα: Η εστίαση της επιχείρησης στην προσπάθεια μείωσης του κόστους δημιουργεί κακή εικόνα στους πελάτες σχετικά με τις προτεραιότητες που θέτει.
7. Προσωπικό: Η ικανοποίηση του πελάτη έχει άμεση σχέση με τις ικανότητες και τη συμπεριφορά του προσωπικού επαφής. Αν το προσωπικό δεν είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο και δεν έχει τα απαραίτητα κίνητρα για την παροχή καλής εξυπηρέτησης, τότε τα αποτελέσματα για την επιχείρηση θα είναι απογοητευτικά.
8. Δημιουργικότητα: Η δημιουργική σκέψη στην επίλυση των προβλημάτων είναι πολύ σημαντική για την αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών. Οι πελάτες ενδιαφέρονται να λάβουν ικανοποιητικές εξηγήσεις για τις αιτίες εμφάνισης των προβλημάτων και να τους προταθούν βιώσιμες λύσεις παρά να τους χορηγηθεί απλά μια αποζημίωση, όταν αυτό κριθεί απαραίτητο.
9. Απουσία «ακρόασης» πελατών: Το πρόβλημα αυτό προκαλείται κυρίως από τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια, όπου παρατηρείται το φαινόμενο της αδιαφορίας ενασχόλησης με απλά θέματα που απασχολούν τους πελάτες.
10. Εξυπηρέτηση = παράπονα: Σε αρκετές επιχειρήσεις η όλη προσπάθεια για την εξυπηρέτηση του πελάτη περιορίζεται στη διαχείριση των παραπόνων τους και δεν γίνονται ουσιαστικές ενέργειες για την πρόληψη της εμφάνισής τους.
11. Έλλειψη αρμοδιότητας του προσωπικού επαφής: Η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από τους ανθρώπους που την στελεχώνουν. Οι πελάτες επηρεάζονται θετικά ή αρνητικά από το προσωπικό, γι' αυτό και είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να επενδύουν στις ικανότητές του και να του παρέχουν πρωτοβουλίες. Όταν λοιπόν, το προσωπικό επαφής δεν έχει την αρμοδιότητα να επιλύσει άμεσα τα προβλήματα των πελατών, τότε προκαλείται κλίμα δυσαρέσκειας.
12. Αναξιοπιστία επιχείρησης: Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που υπόσχονται την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών, τις οποίες όμως δεν έχουν την δυνατότητα να προσφέρουν. Έτσι, προκαλείται μια αναντιστοιχία των υποσχόμενων παροχών και αυτών που τελικά λαμβάνει ο πελάτης. Η δημιουργία προβλημάτων στην περίπτωση αυτή είναι αναμενόμενη.

4.10 Η σημασία της ανάδειξης των παραπόνων

Τα παράπονα των πελατών καθοδηγούν την επιχείρηση στο σημείο που πρέπει να φτάσει και αποτελούν ένδειξη της απόστασης που τη χωρίζει από τον επιθυμητό αυτό στόχο. Τη σημασία τους αυτή αναδεικνύουν έρευνες που έχουν γίνει κατά καιρούς πάνω στη συμπεριφορά των καταναλωτών. Τα αποτελέσματα που βρέθηκαν ήταν (Ομάδα συγγραφέων της Lifeskills International Ltd, 2002):

- Οι περισσότεροι από τους δυσαρεστημένους πελάτες δεν παραπονιούνται. Τα ανώτερα στελέχη ακούν μόνο το 4% των δυσαρεστημένων πελατών.
- Για κάθε παραπονούμενο πελάτη υπάρχουν άλλοι 26 που δεν κάνουν γνωστό το πρόβλημά τους.
- Λόγοι για τους οποίους οι πελάτες δεν εκφράζουν τη δυσαρέσκειά τους είναι, επειδή θεωρούν ότι το πρόβλημά τους δεν είναι σοβαρό ή ότι η διαδικασία

αναφοράς του θα είναι χρονοβόρα ή δεν γνωρίζουν σε ποιον πρέπει να απευθυνθούν ή τέλος πιστεύουν ότι δεν θα τύχει της απαραίτητης προσοχής.

- Τα άτομα που δεν παραπονιούνται έχουν τις μεγαλύτερες πιθανότητες να μην προβούν σε επαναληπτικές αγορές από τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Όταν δίνεται σε κάποιον η δυνατότητα να εκφράσει το παράπονό του, τότε είναι πολύ πιθανό να επανέλθει στην επιχείρηση.
- Στην περίπτωση των διαρκών καταναλωτικών αγαθών, όταν το παράπονο των πελατών αντιμετωπίζεται ικανοποιητικά, τότε το 54% θα ξαναγοράσει από την επιχείρηση. Όταν το παράπονο αντιμετωπίζεται και άμεσα και αποτελεσματικά, τότε το 90-95% των καταναλωτών θα επιστρέψει στην επιχείρηση.
- Όσον αφορά τα αγαθά μικρού κόστους το 37% των δυσαρεστημένων πελατών που δεν εξέφρασαν το παράπονό τους δε θα ξαναγοράσουν το προϊόν, ενώ η αποτελεσματική αντιμετώπιση του παραπόνου οδηγεί σε επανάληψη των αγορών από το 82% των πελατών.
- Η ζημία για την επιχείρηση δεν περιορίζεται στην απώλεια του δυσαρεστημένου πελάτη, αλλά και στην δυσφήμισή της με τις επακόλουθες συνέπειες, τη στιγμή που ο πελάτης αυτός θα το πει κατά μέσο όρο σε 9-10 άλλους ανθρώπους, ενώ από αυτούς το 13% θα το πει σε περισσότερους από 20 ανθρώπους.
- Από την άλλη μεριά, όταν ο παραπονούμενος πελάτης αντιμετωπιστεί ικανοποιητικά από την επιχείρηση, θα μεταφέρει την θετική του εμπειρία μόνο στους μισούς ανθρώπους.

Επομένως, είναι σημαντικό για την επιχείρηση να ενθαρρύνει τους πελάτες της στην έκφραση των παραπόνων τους για την αποφυγή δυσάρεστων καταστάσεων.

4.11 Μέθοδοι πρόληψης των παραπόνων των πελατών

Ο προσδιορισμός των χαρακτηριστικών που προσδίδουν οι πελάτες σε μια ικανοποιητική υπηρεσία, η διερεύνηση των μελλοντικών τους προθέσεων και η συνεχής εστίαση στις ανάγκες τους βοηθούν την επιχείρηση στην πρόληψη ορισμένων προβλημάτων κατά την διαδικασία παροχής. Για την πρόληψη της εμφάνισης αστοχιών στις υπηρεσίες υπάρχουν δύο κατηγορίες μεθόδων, οι συστηματικές και οι μη (Ομάδα συγγραφέων της Lifeskills International Ltd, 2002). Αναλυτικά:

Οι συστηματικές μέθοδοι περιλαμβάνουν:

- Ρ **Έρευνα πελατών σε τυχαία δείγματα.** Η αποστολή ερωτηματολογίων μετά την λήψη της υπηρεσίας αποτελεί έναν αποτελεσματικό τρόπο διαπίστωσης της ικανοποίησης ή όχι των πελατών.
- Ρ **Έρευνα μέσω τηλεφώνου.** Η έρευνα αυτή που είναι ιδιαίτερα δημοφιλής τα τελευταία χρόνια αποτελεί ένα φτηνό τρόπο συγκέντρωσης κάποιων αποτελεσμάτων και μπορεί να δώσει δείγματα του επιπέδου που βρίσκεται η επιχείρηση σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών της.
- Ρ **Έρευνα προσωπικού.** Οι έρευνες αυτές βασίζονται στην εμπειρία που αποκομίζει το προσωπικό από την επαφή του με τους πελάτες. Άλλωστε το προσωπικό πρώτης γραμμής είναι το κατ' εξοχήν αρμόδιο για την λήψη πληροφοριών σχετικά με τις απαιτήσεις των πελατών.

- ▷ **Δημιουργία μηχανογραφικού συστήματος επεξεργασίας των παραπόνων.** Η καταγραφή, ο έλεγχος και η ανάλυση των παραπόνων με τη βοήθεια ενός τέτοιου συστήματος αποτελεί ένα γρήγορο και αξιόπιστο τρόπο διεξαγωγής συμπερασμάτων.
- ▷ **Αξιολόγηση του προσωπικού από «εικονικούς» πελάτες.** Η μέθοδος αυτή θα πρέπει να χρησιμοποιείται με ιδιαίτερη προσοχή και με τη σύμφωνη γνώμη του προσωπικού. Η υλοποίησή της βασίζεται στον έλεγχο των εργαζομένων από άτομα που έχουν προσληφθεί από την επιχείρηση προκειμένου να «παριστάνουν» τους πελάτες.

Οι μη συστηματικές μέθοδοι μπορεί να περιλαμβάνουν:

- ▷ **Σημεία μαγνητοσκοπήσης.** Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται με τη βοήθεια της τεχνολογίας, όπου ο πελάτης καλείται να μαγνητοσκοπηθεί τη στιγμή που παραθέτει τη γνώμη του για το επίπεδο της εξυπηρέτησης που έλαβε.
- ▷ **Γραμμές άμεσης επικοινωνίας των πελατών.** Μελέτες έχουν δείξει ότι η άμεση επικοινωνία των στελεχών με τους πελάτες αποτελεί μια από τις αποτελεσματικότερες μεθόδους.
- ▷ **Κάρτες αναπληροφόρησης.** Με την μέθοδο αυτή οι πελάτες καλούνται να συμπληρώσουν ένα έντυπο σχετικά με τις απόψεις τους για τη ληφθείσα εξυπηρέτηση. Πολλές επιχειρήσεις, μάλιστα, θέλοντας να δώσουν ένα κίνητρο για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων διοργανώνουν κληρώσεις με παροχή δώρων, όπου συμμετέχουν όλοι αυτοί που τα συμπληρώνουν.


Οποιαδήποτε μέθοδο ή συνδυασμό μεθόδων κι αν αποφασίσει η επιχείρηση να χρησιμοποιήσει, οφείλει να παρακολουθεί στενά τις απαιτήσεις και τις τάσεις της αγοράς. Η δυνατότητα του πελάτη να εκφράσει το παράπονό του δίνει ουσιαστικά στην επιχείρηση μια δεύτερη ευκαιρία για την παροχή ενός καλού επιπέδου εξυπηρέτησης. Στην ουσία τα παράπονα αποτελούν τους εκπαιδευτές της επιχείρησης. Το μεγαλύτερο πρόβλημα βέβαια είναι η ανάδειξή τους.

4.12 Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών

Πολλές επιχειρήσεις ικανοποιούν την ανάγκη των πελατών για σωστή εξυπηρέτηση μέσω της δημιουργίας ειδικών τμημάτων, τα οποία αναλαμβάνουν να καλύψουν τις απαιτήσεις τους. Τα τμήματα αυτά που είναι γνωστά ως Τμήματα Εξυπηρέτησης Πελατών (Τ.Ε.Π.) ελέγχουν τα επίπεδα απόδοσης και ικανοποίησης του πελάτη, εκτιμούν και εγκρίνουν τις απαιτήσεις του, προσδιορίζουν τις βελτιώσεις που πρέπει να γίνουν και κατ' επέκταση τον τρόπο που αυτές θα υλοποιηθούν (Λογοθέτης Ν., 1992).

Οι διαδικασίες πάντως που συναντώνται σε όλα τα Τμήματα Εξυπηρέτησης Πελατών ανεξαρτήτως επιχείρησης αφορούν την συλλογή και αντιμετώπιση των παραπόνων. Τα παράπονα αποτελούν τη βασική ασχολία των Τ.Ε.Π. και ένα ουσιαστικό εργαλείο ποιοτικής αξιολόγησης των υπηρεσιών.

Οι **βασικές λειτουργίες** του τμήματος αυτού, όπως προκύπτουν από την αξιοποίηση και τη διαχείριση των παραπόνων με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων, μπορούν να συνοψιστούν στις εξής (Σπανός Α., 1997):


 Αποκατάσταση των σχέσεων με τους πελάτες.

Όταν τα προβλήματα των πελατών είναι γνωστά στην επιχείρηση, τότε είναι πιο εύκολο γι' αυτή να προβεί σε διορθωτικές ενέργειες. Με την αναγνώριση των παραπόνων των πελατών και των αδυναμιών στις διαδικασίες η επιχείρηση αξιολογεί και εξετάζει τον πιθανό ανασχεδιασμό της στρατηγικής της στον τομέα της παροχής των υπηρεσιών. Ακόμη κι όταν τα παράπονα που εκφράζονται για ένα συγκεκριμένο θέμα θεωρούνται ανυπόστατα, η ανάγκη για τη μελέτη τους και για τη λήψη διορθωτικών ενεργειών καθίσταται απαραίτητη. Οι διαδικασίες του Τ.Ε.Π., που αφορούν την καταγραφή και την ανάλυση των προβλημάτων, είναι προληπτικές και έχουν ως στόχο την εξεύρεση της αιτίας των προβλημάτων.

 Λήψη ορθών αποφάσεων.

Οι επιχειρήσεις λαμβάνουν τις αποφάσεις τους με γνώμονα την αποτελεσματική επίλυση των προβλημάτων των πελατών, είτε οι αποφάσεις αυτές αφορούν θέματα εκπαίδευσης είτε επενδύσεων, αγορών και σχεδιασμού των υπηρεσιών. Αφού οι επιχειρήσεις λάβουν τις απαραίτητες πληροφορίες, διαμορφώνουν κατευθυντήριες γραμμές και θέτουν στόχους για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Για τη λήψη ορθών αποφάσεων και για τη γρήγορη και αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων κρίνεται απαραίτητη η διαδικασία τήρησης στατιστικών στοιχείων. Τα στοιχεία αυτά πρέπει να είναι συνοπτικά, εύκολα επεξεργάσιμα και κατανοητά για όλους τους ενδιαφερόμενους και να παρέχουν συνολική πληροφόρηση για το επίπεδο υπηρεσιών όλου του οργανισμού. Έτσι, θα καταστεί δυνατή και η σύγκριση της επίδοσης της επιχείρησης με την αντίστοιχη των άλλων του κλάδου. Επομένως, η στατιστική παρακολούθηση των παραπόνων και η αξιολόγηση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών βοηθούν τη διοίκηση να εντοπίσει τους τομείς εκείνους που επιδέχονται άμεση βελτίωση και να θέσει τους ανάλογους στόχους.

 Πληροφόρηση για τον ανταγωνισμό.

Τα παράπονα αποτελούν δείκτη των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης. Η σύγκριση των σημείων αυτών με αυτά των ανταγωνιστών μπορεί να δώσει στην επιχείρηση χρήσιμες πληροφορίες. Η δραστηριότητα αυτή ονομάζεται συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) και πραγματοποιείται από το Τ.Ε.Π. με τη βοήθεια των διατμηματικών ομάδων. Η τεχνική του benchmarking είναι μια προσπάθεια εκμάθησης και προσαρμογής των καλύτερων διαδικασιών του ανταγωνιστή στις αντίστοιχες της επιχείρησης. Έτσι, τίθενται δοκιμασμένα πρότυπα βελτίωσης από τους επιτυχημένους ανταγωνιστές με προγραμματισμένο και ελεγχόμενο τρόπο.

Μέσα στο πλαίσιο των λειτουργιών αυτών του Τ.Ε.Π. γίνεται εύκολα αντιληπτή η συμβολή του στην αντιμετώπιση πολύπλοκων προβλημάτων που αφορούν τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Συγκεκριμένα, η ουσιαστική **προσφορά** του στην επιχείρηση επικεντρώνεται σε τέσσερα βασικά σημεία:

✱ **Αναγνώριση τάσεων αγοράς.**

Το Τ.Ε.Π. βοηθάει έναν οργανισμό να αναγνωρίσει έγκαιρα τις απαιτήσεις των πελατών και να προσαρμόσει τις υπηρεσίες και τα προϊόντα του σ' αυτές. Η συμβολή του είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς οι ανάγκες των πελατών μεταβάλλονται συνεχώς και η προσαρμογή των μηχανισμών του οργανισμού είναι αναγκαία, έτσι

ώστε να προσεγγίσει ένα ικανοποιητικό επίπεδο εξυπηρέτησης και να διασφαλίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

✱ **Συμβολή στο σχεδιασμό των διαδικασιών για ικανοποίηση των πελατών.**

Όταν οι επιχειρήσεις εστιάζουν την προσοχή τους στα θέματα που απασχολούν τους πελάτες έχουν τη δυνατότητα να αναγνωρίσουν τις ανάγκες τους και να διαμορφώσουν τα κατάλληλα σχέδια δράσης ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες του καθενός. Έτσι, όταν εντοπίσουν το πρόβλημα εφαρμόζουν μηχανισμούς επίλυσής του βασιζόμενες στις αντιλήψεις των πελατών σχετικά με την ποιοτική εξυπηρέτηση.

✱ **Καθορισμός της επιχειρησιακής πολιτικής.**

Οι διακυμάνσεις που παρουσιάζει η ζήτηση σε ορισμένες υπηρεσίες, καθώς και ο βαθμός ανταπόκρισης των πελατών στην παροχή νέων προϊόντων και υπηρεσιών καθορίζουν την πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Η πολιτική αυτή, λοιπόν, εξαρτάται τόσο από τις απαιτήσεις των πελατών όσο και από τις πολιτικές που ακολουθούν άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.

✱ **Αναγνώριση ελαττωματικών προϊόντων ή ελλείψεων στην παροχή υπηρεσιών.**

Οι πελάτες μέσω της έκφρασης των παραπόνων τους παρέχουν στοιχεία ανατροφοδότησης στην επιχείρηση σχετικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Με τη διαδικασία αυτή εντοπίζονται οι προβληματικές περιοχές έτσι όπως τις αντιλαμβάνεται ο πελάτης και ακολουθούν οι διορθώσεις, οι προσαρμογές και οι βελτιώσεις για την αποφυγή επανάληψης των σφαλμάτων.

4.13 Τρόποι επίτευξης ικανοποιητικού επιπέδου εξυπηρέτησης

Έκτός από τη διαδικασία συλλογής, επεξεργασίας και αντιμετώπισης των παραπόνων για την επίτευξη της καλής εξυπηρέτησης, οι επιχειρήσεις οφείλουν να σταθούν και σε άλλους παράγοντες που καταλαμβάνουν υψηλές θέσεις στην ιεράρχηση των απαιτήσεων των πελατών.

Σημαντικό στοιχείο για την ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί και η **ταχύτητα ανταπόκρισης** στις ανάγκες του. Όταν το πρόβλημα που τον απασχολεί αντιμετωπιστεί άμεσα και με την απαραίτητη ευγένεια, τότε υπάρχουν μεγάλες πιθανότητες ο πελάτης αυτός να έχει υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από τον πελάτη που δεν αντιμετώπισε κανένα πρόβλημα καθ' όλη την διάρκεια της παροχής (Turpin D., 1995). Για να μπορέσει η επιχείρηση να αποκτήσει καλή εικόνα και φήμη οφείλει να ενημερώνει τον πελάτη έγκαιρα για τα θέματα που τον απασχολούν και να στοχεύει στην πληρέστερη ικανοποίηση των προσδοκιών του. Προς την κατεύθυνση αυτή η συμβολή της τεχνολογίας είναι ιδιαίτερα σημαντική.

Το δεύτερο σημαντικό στοιχείο για την επίτευξη ενός υψηλού επιπέδου παρεχόμενων υπηρεσιών είναι η ανάπτυξη μηχανισμών για την **αξιολόγηση του συστήματος εξυπηρέτησης**. Η επιχείρηση πρέπει να είναι πάντα σε θέση να γνωρίζει το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών της και παράλληλα να επιλέγει ορθούς στόχους, να εξυπηρετεί σωστά και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών, να προβαίνει σε αποτελεσματικό έλεγχο και να βελτιώνει τις διαδικασίες της (Σπανός Α., 1997). Το

σύστημα αυτό αξιολόγησης, εντοπίζει τα πιθανά χάσματα μεταξύ των αντιλήψεων της διοίκησης, του προσωπικού και των πελατών σχετικά με τις διαδικασίες εξυπηρέτησης. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα να διορθωθούν τα προβλήματα και να αποφευχθεί η εκδήλωση νέων.

Επιπλέον, η **εκπαίδευση του προσωπικού επαφής** αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την αύξηση της ικανοποίησης και αφοσίωσης του πελάτη, καθώς διαμορφώνει τις αναγκαίες εκείνες στάσεις, αντιλήψεις και αξίες για την προαγωγή της εξυπηρέτησης ως κυρίαρχης κουλτούρας της επιχείρησης. Το προσωπικό επαφής αποτελεί μέρος του προϊόντος της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών, τη στιγμή που επηρεάζει και προσδιορίζει το αποτέλεσμα της εξυπηρέτησης που αντιλαμβάνεται ο πελάτης (Γούναρης Σ., 2003). Οι εργαζόμενοι, που καλύπτουν τέτοιες θέσεις έχουν δύο βασικά καθήκοντα (Aldrich U. και Huber D., 1977): Πρώτον, εκπροσωπούν την επιχείρηση στους πελάτες της και δεύτερον, μεταφέρουν πληροφορίες από τους πελάτες στην επιχείρηση. Επομένως, είναι λογικό η επιχείρηση να επενδύει στην σωστή εκπαίδευση του προσωπικού της τόσο σε θέματα που σχετίζονται με τις διαδικασίες εξυπηρέτησης όσο και σε θέματα που αφορούν την εξυπηρέτηση του πελάτη αυτή καθεαυτή και τον χειρισμό των διαπροσωπικών σχέσεων.

Έτσι, το πρόγραμμα της εκπαίδευσης του προσωπικού επαφής θα πρέπει να στοχεύει στην ανάπτυξη μιας πλήρους εικόνας σχετικά με τον τρόπο που μπορεί να υλοποιηθεί και να υποστηριχθεί μια στρατηγική εξυπηρέτησης, καθώς και τις μεθόδους που η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει προκειμένου να συμβάλει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων της. Επιπλέον, αξίζει να τονιστεί η αναγκαιότητα για συνέχεια και διάρκεια των προγραμμάτων εκπαίδευσης μέσα από την υποστήριξη των εργαζομένων, την ενθάρρυνση της συμμετοχής τους σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων και τη δυνατότητα επικοινωνίας και συνεργασίας τους με τα ανώτερα στελέχη για την έκθεση προβληματισμών σχετικά με την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Το τέταρτο σημαντικό στοιχείο για την ουσιαστική εξυπηρέτηση του πελάτη είναι η **ηγεσία**. Είναι προφανές ότι η μορφή και το στυλ της ηγεσίας καθορίζουν όλη την εικόνα της επιχείρησης. Ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών στόχος της ηγεσίας είναι η συνολική δέσμευση στην εξυπηρέτηση του πελάτη και η δημιουργία μιας φιλοσοφίας γύρω από τον στόχο αυτό. Όμως, προκειμένου μια τέτοια συνολική δέσμευση να είναι αξιόπιστη, η ηγεσία της επιχείρησης θα πρέπει να εφαρμόζει ότι υπόσχεται. Οι εργαζόμενοι δεν πρόκειται να πεισθούν ότι οι προσπάθειες αυτές είναι σημαντικές αν η συμπεριφορά της ηγεσίας δείχνει ότι η εξυπηρέτηση δεν αποτελεί προτεραιότητά της. Είναι μάλιστα πιθανό να μεταδώσουν στους πελάτες την ίδια εικόνα μ' αυτή που λαμβάνουν από την ηγεσία.

Ένα πέμπτο στοιχείο που είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με το προηγούμενο είναι η **εκχώρηση πρωτοβουλιών στο προσωπικό** της επιχείρησης. Η ηγεσία πρέπει να δίνει τη δυνατότητα στο προσωπικό επαφής να λαμβάνει αποφάσεις που βοηθούν στην άμεση και καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Έτσι, η επιχείρηση θα γίνει πιο ευέλικτη, οι πελάτες θα εξυπηρετούνται άμεσα και θα μειωθεί ο αριθμός των παραπόνων εξαιτίας των καθυστερήσεων. Φυσικά, η παροχή αυξημένων αρμοδιοτήτων στο προσωπικό θα πρέπει να συνδυάζεται με την επιμόρφωση με στόχο την απόκτηση επαρκών γνώσεων. Η διοίκηση, παράλληλα, πρέπει να εδραιώσει τη φιλοσοφία της ορθής εξυπηρέτησης, να συμμετέχει ενεργά δίνοντας το

παράδειγμα στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, να επιβραβεύει τις προσπάθειες του προσωπικού, να ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών, να εφαρμόζει συστηματικά προγράμματα κατάρτισης, να δίνει κίνητρα για την υιοθέτηση των προτύπων της ποιοτικής εξυπηρέτησης και να αναπτύσσει το δημιουργικό πνεύμα και την καινοτομία. Έτσι μόνο θα μπορέσει να εμφυσήσει στους εργαζόμενους το όραμα της ποιοτικής εξυπηρέτησης και να οδηγήσει την επιχείρηση σε υψηλές επιδόσεις.

Το τελευταίο σημείο που πρέπει να προσεχθεί είναι η εστίαση στον πελάτη και η **διαρκής ενημέρωσή** του πάνω στα ζητήματα που τον απασχολούν. Ο πελάτης οφείλει να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή την εξέλιξη των διαδικασιών που αφορούν το ζήτημά του και στην περίπτωση που το πρόβλημα προέκυψε από κακό χειρισμό της επιχείρησης να ενημερωθεί για την πορεία των διορθωτικών ενεργειών. Μάλιστα, αν αυτό κριθεί απαραίτητο η χορήγηση ανάλογης αποζημίωσης μετά από πρωτοβουλία της επιχείρησης είναι υψίστης σπουδαιότητας.

4.14 Μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη

Σύμφωνα με τον W. E. Deming «*Το να κάνεις ό,τι καλύτερο μπορείς δεν είναι αρκετό. Πρέπει πρώτα να επιλέξεις τι πρέπει να διορθώσεις και μετά να κάνεις ό,τι καλύτερο μπορείς*». Είναι γεγονός ότι για την αποτελεσματική διοίκηση μιας επιχείρησης είναι απαραίτητη η μέτρηση της απόδοσής της, καθώς δεν μπορείς να ελέγξεις, να διορθώσεις ή να βελτιώσεις κάτι που δεν μπορείς να μετρήσεις. Έτσι, λοιπόν αν δεχθεί κανείς την αναγκαιότητα της μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης των πελατών, οι προσπάθειες των επιχειρήσεων πρέπει να στραφούν στον προσδιορισμό των δραστηριοτήτων και των διαδικασιών εκείνων που προσδίδουν αξία στους πελάτες τους. Η σωστή πληροφόρηση για τις διαδικασίες, που έχουν σημασία για τους πελάτες, δίνεται μέσα από συστήματα μέτρησης της ικανοποίησής τους.

Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών δίνει **πληροφορίες** σχετικά με (Hill et al., 2002):

- Τις απαιτήσεις των πελατών και την ιεράρχηση των αναγκών τους.
- Τις αντιλήψεις των πελατών για την επιχείρηση και τον βαθμό που αυτή καλύπτει τις απαιτήσεις τους.
- Τις δραστηριότητες και τις διαδικασίες εκείνες που πρέπει κατά κύριο λόγο να βελτιωθούν προκειμένου να αυξηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών.
- Τους τομείς στους οποίους δεν συμπίπτουν οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τις απαιτήσεις των πελατών με τις πραγματικές απαιτήσεις τους.
- Τους τομείς που χρήζουν βελτίωσης για αύξηση του βαθμού εξυπηρέτησης.
- Τα αποτελέσματα των προσπαθειών με τη χρήση δεικτών ικανοποίησης.
- Την κερδοφορία της επιχείρησης, τον αριθμό των αφοσιωμένων πελατών και τα ποσοστά διατήρησής τους.

Ο τελικός **σκοπός** της μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών είναι η απόκτηση αφοσιωμένων πελατών και η συλλογή χρήσιμων πληροφοριών με βάση τις οποίες η επιχείρηση θα δομήσει την εταιρική της στρατηγική. Οι επιχειρήσεις, που είναι εστιασμένες στις ανάγκες του πελάτη, έχουν δημιουργήσει συστήματα επικοινωνίας, έτσι ώστε να λαμβάνουν την απαραίτητη πληροφόρηση για την πρόοδό τους, να

προσδιορίσουν τις δυνατότητες και τις αδυναμίες τους και να εντοπίσουν τις ευκαιρίες εκείνες που θα τους προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συγκεκριμένα, η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών **αποσκοπεί** στο να (Dutka A., 1996):

- Εντοπίζει η επιχείρηση τις δραστηριότητες εκείνες που συντελούν στην ικανοποίηση των πελατών και να αναλύσει τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες τους.
- Συγκρίνει την απόδοσή της με αυτή των ανταγωνιστών και να μελετήσει το βαθμό που ικανοποιεί τόσο αυτή όσο και οι ανταγωνιστές της, τις παραπάνω απαιτήσεις και προσδοκίες.
- Θέσει προτεραιότητες και να προβεί σε διορθωτικές ενέργειες, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο.
- Προσαρμόσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της με βάση τις υπάρχουσες ανάγκες και προσδοκίες.
- Διακρίνει τις πιθανές ευκαιρίες στην αγορά.
- Διερευνήσει τις τάσεις της αγοράς και ανάλογα να προσαρμοστεί.
- Εφαρμόσει συστήματα ελέγχου του επιπέδου στο οποίο βρίσκεται και να μετρήσει το βαθμό προσαρμογής της στους παραπάνω στόχους.

Η μέτρηση της απόδοσης παραδοσιακά εστιαζόταν στη μέτρηση των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης. Σήμερα υπάρχει μια σειρά από παράγοντες καθώς και δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης που οδηγούν σε ευμενή ή δυσμενή οικονομικά αποτελέσματα και καθορίζουν την μελλοντική της πορεία. Τα οικονομικά αυτά αποτελέσματα είναι η συνέπεια της καλής ή άσχημης απόδοσης της επιχείρησης στους παράγοντες εκείνους που είναι σημαντικοί για την επιτυχία της (Reichheld F., 1996).

Οι σημαντικοί **παράγοντες επιτυχίας** μιας επιχείρησης είναι (Flott I., 2002):

- ☛ Η ικανοποίηση και η υπέρβαση των απαιτήσεων και των προσδοκιών των πελατών.
- ☛ Η αξιοποίηση των σημαντικών πόρων της και κυρίως των εργαζομένων μέσω της εκπαίδευσης.
- ☛ Η μελέτη των δεδομένων της αγοράς, η διαμόρφωση της στρατηγικής της με βάση αυτά και η συνεχής προσαρμογή της.
- ☛ Η καλλιέργεια της κουλτούρας της συνεχούς βελτίωσης, η αξιοποίηση των ευκαιριών ανάπτυξης και η μείωση του αριθμού παραπόνων των πελατών.

4.15 Προβλήματα μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών

Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που αμφισβητούν την αποτελεσματικότητα των διαφόρων συστημάτων μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών. Κι αυτό γιατί θεωρούν ότι δεν δίνουν λύση στα προβλήματά τους και ότι είναι ιδιαίτερα δύσκολο να συσχετίσουν την ικανοποίηση των πελατών με τις θετικές οικονομικές επιδόσεις τους.

Τα **προβλήματα**, που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να συσχετίσουν τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών με τα επιχειρηματικά κέρδη τους, είναι (Rampersad H., 2001):

- ⇒ Η χρονική υστέρηση που υπάρχει ανάμεσα στην ικανοποίηση των πελατών και στην αύξηση των κερδών.
- ⇒ Η δυσκολία συναγωγής συμπερασμάτων από την παρεμβολή εξωτερικών παραγόντων όπως η τιμή, η διανομή και ο ανταγωνισμός κατά τη διαδικασία μέτρησης.
- ⇒ Η αναγκαιότητα συνυπολογισμού και άλλων παραγόντων που επεξηγούν τη σχέση ικανοποίησης και κερδών, όπως είναι η συμπεριφορά των καταναλωτών.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα κατά την μετατροπή των πληροφοριών που λαμβάνουν από τους πελάτες σε συγκεκριμένες ενέργειες για τη βελτίωση των διαδικασιών τους. Επομένως, δεν φτάνει μόνο να εξασφαλίσουν την κατάλληλη πληροφόρηση από τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών, αλλά να προβούν και στις απαραίτητες βελτιώσεις ανάλογα με τα αποτελέσματα.

Όμως, αυτό που πρέπει να υπογραμμιστεί είναι ότι τα συστήματα μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών από μόνα τους δεν δίνουν λύσεις. Το μόνο που κάνουν είναι να καταγράφουν τα στοιχεία και να επισημαίνουν τις περιοχές που προκαλούν δυσαρέσκεια στους πελάτες. Οι επιχειρήσεις είναι αυτές που θα αναλάβουν συγκεκριμένες πρωτοβουλίες προκειμένου να βελτιώσουν τα επίπεδα ικανοποίησης. Η επιτυχία επομένως των συστημάτων μέτρησης έγκειται στο βαθμό και στην ταχύτητα ανταπόκρισης των επιχειρήσεων στα προβλήματα που προκύπτουν και στην αποτελεσματικότητα της καταπολέμησής τους.

Επιπλέον, έρευνες δείχνουν κάποια συσχέτιση ανάμεσα στο βαθμό ικανοποίησης των πελατών και στη βελτίωση συγκεκριμένων δεικτών της επιχείρησης. Τα **οφέλη** αυτά ενδεικτικά είναι:

- Αύξηση των κερδών λόγω της αναδιοργάνωσης και της προσαρμογής των λειτουργιών της επιχείρησης στις ανάγκες των πελατών.
- Υψηλότερος ρυθμός αύξησης του μεριδίου αγοράς από τον αντίστοιχο των ανταγωνιστών.
- Υψηλή κερδοφορία εξαιτίας της αύξησης του αριθμού των αφοσιωμένων πελατών.
- Δυνατότητα επιβολής υψηλότερης τιμής σε αντίθεση με τους ανταγωνιστές.
- Μειωμένα κόστη συναλλαγών.
- Βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης εξαιτίας των ικανοποιημένων πελατών που συστήνουν το προϊόν / υπηρεσία σε άλλους εν δυνάμει καταναλωτές.
- Αύξηση ποσοστού επαναληπτικών αγορών.

4.16 Παράγοντες βελτίωσης των προγραμμάτων μέτρησης της ικανοποίησης

Όπως προαναφέρθηκε, υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν προβλήματα κατά την εφαρμογή προγραμμάτων μέτρησης της ικανοποίησης. Άλλες πάλι αναγνωρίζουν τα οφέλη που προκύπτουν από αυτά και καταβάλλουν προσπάθειες εφαρμογής τους. Με έρευνες αποδείχτηκε ότι υπάρχουν κάποιοι

κρίσιμοι παράγοντες που εμφανίζονται σε όλες τις επιχειρήσεις, οι οποίες εφαρμόζουν επιτυχημένα τις μεθόδους μέτρησης της ικανοποίησης. Σύμφωνα με έρευνα που έγινε (Garver M. και Cagnon M., 2002) μεταξύ εννέα εταιρειών με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προέκυψαν κάποια σημαντικά συμπεράσματα. Οι εταιρείες που μελετήθηκαν είχαν κερδίσει κάποιο βραβείο ποιότητας και εφάρμοζαν μια τουλάχιστον καλή πρακτική σε κάποια δραστηριότητά τους και ειδικότερα στον τομέα της ικανοποίησης πελατών. Μεταξύ άλλων ήταν και ηγέτες στο αντικείμενό τους και διατηρούσαν κάποια χαρακτηριστικά όπως η καινοτομία, η μοναδικότητα και η συνεχής συλλογή και ανάλυση στατιστικών δεδομένων.

Οι κρίσιμοι αυτοί παράγοντες, που βρέθηκαν σύμφωνα με την έρευνα, είναι οι εξής:

1. Επιχειρηματική κουλτούρα εστιασμένη στον πελάτη.

Στις επιχειρήσεις αυτές συναντάται έντονα η πελατοκεντρική κουλτούρα και πρωταρχικός σκοπός τους είναι η ικανοποίηση των πελατών. Γι' αυτό το λόγο εφαρμόζουν μεθόδους μέτρησης της ικανοποίησης, καθώς θεωρείται ιδιαίτερα κρίσιμη και απαραίτητη διαδικασία. Η στρατηγική που ακολουθούν βασίζεται στη συνεχή παρακολούθηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών και στην διερεύνηση των απαιτήσεων, των προσδοκιών και των παραπόνων τους. Η μέτρηση της απόδοσης της επιχείρησης σε άλλους τομείς θεωρείται το ίδιο σημαντική με τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών, τη στιγμή που έχει γίνει συνείδηση όλων ότι η ικανοποίηση του πελάτη επηρεάζει μακροχρόνια τα οικονομικά αποτελέσματα. Αρωγοί σε όλη αυτή την προσπάθεια είναι το προσωπικό της επιχείρησης, το οποίο θέτει ως βασική του προτεραιότητα την αύξηση του αριθμού των ευχαριστημένων πελατών.

2. Η ηγεσία στηρίζει συστηματικά την εστίαση στον πελάτη.

Για την επιτυχία μιας στρατηγικής ικανοποίησης του πελάτη ουσιαστική είναι η συμβολή της διοίκησης. Η ηγεσία οφείλει να δίνει το παράδειγμα με την συμπεριφορά της και να υπάρχει ταύτιση των υποσχέσεων με τις δράσεις της. Επιπλέον, πρέπει να εμφυσήσει στο προσωπικό της την άποψη ότι η βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών είναι το ίδιο σημαντική με την βελτίωση των οικονομικών μεγεθών της. Παράλληλα η ανάλυση και η αξιολόγηση των ερευνών σχετικά με τα επίπεδα ικανοποίησης και η διενέργεια βελτιώσεων, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο, συντελούν στην επιτυχία μιας επιχείρησης.

3. Η «φωνή» του πελάτη ακούγεται.

Οι επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πελατών χρησιμοποιούν μια σειρά εργαλείων μέτρησης της ικανοποίησής τους, τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών, έτσι ώστε να προσδιορίσουν τους παράγοντες εκείνους που θεωρούν σημαντικούς οι πελάτες και αυτούς που τους είναι αδιάφοροι. Με τον τρόπο αυτό οι ποσοτικές πληροφορίες διασταυρώνονται με τις ποιοτικές και συνάγονται χρήσιμα συμπεράσματα. Οι ποσοτικές έρευνες αφορούν διάφορες ομάδες πελατών και συγκεκριμένα:

- Πελάτες που έχουν κάνει επιστροφές προϊόντων στην εταιρεία.
- Πελάτες, οι οποίοι έχουν υποβάλλει παράπονα και μελετώνται οι λόγοι που τους οδήγησαν στην ενέργεια αυτή.
- Πελάτες που σταμάτησαν τις αγορές τους από τη συγκεκριμένη επιχείρηση αλλά και πελάτες που προτίμησαν την συγκεκριμένη επιχείρηση από άλλες. Στις ομάδες αυτές των πελατών εξετάζονται οι λόγοι αυτής της συμπεριφοράς.

- Πελάτες που ήδη χρησιμοποιούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης και η γνώμη τους γι' αυτά.
- Άτομα που είναι ήδη πελάτες της επιχείρησης και πώς αντιλαμβάνονται αυτήν και τα προϊόντα / υπηρεσίες της σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών.

4. Συνεχής και συστηματική εκπαίδευση.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων σε όλους τους κρίσιμους τομείς που βελτιώνουν το βαθμό ικανοποίησης των πελατών, κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να μπορέσουν να τους ενσωματώσουν στις καθημερινές τους λειτουργίες. Συνήθως, τα εκπαιδευτικά προγράμματα των επιτυχημένων επιχειρήσεων περιλαμβάνουν:

- Τομείς που απαιτούν βελτίωση.
- Την αξιοπιστία των εργαλείων μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών.
- Τους τρόπους εστίασης στον πελάτη.
- Τους τρόπους πρόσβασης στις πληροφορίες των μετρήσεων.
- Την ανάλυση και εμπέδωση των αποτελεσμάτων των ερευνών.
- Την ανταπόκριση στις ανάγκες και στις προσδοκίες των πελατών.



Η εκπαίδευση αυτή δεν πρέπει να γίνεται μόνο σε θεωρητικό επίπεδο, αλλά να βασίζεται και στην εμπειρία με πραγματικά δεδομένα. Το προσωπικό της επιχείρησης οφείλει να αξιοποιεί τα εργαλεία μέτρησης της ικανοποίησης, να μετατρέπει τις πληροφορίες σε δράσεις βελτίωσης και να προσαρμόζει τις καθημερινές του εργασίες στις απαιτήσεις και στις προσδοκίες της αγοράς.

5. Σύνδεση της απόδοσης της επιχείρησης με την ικανοποίηση των πελατών.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών συγκριτικά με τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης είναι αρκετά δύσκολη. Όμως, κρίνεται απαραίτητη τη στιγμή που μπορεί να αναδείξει τις αιτίες που οδήγησαν στην χαμηλή απόδοση και να συμβάλει στη λήψη προληπτικών μέτρων, έτσι ώστε να αποφευχθεί η απεικόνιση της χαμηλής αυτής απόδοσης στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης. Επιπλέον, πολλές επιτυχημένες επιχειρήσεις μετρούν το βαθμό συσχέτισης της ικανοποίησης των πελατών και της απόδοσης των διαφόρων δραστηριοτήτων τους ξεχωριστά. Μελετούν δηλαδή κατά πόσο η ικανοποίηση των πελατών επηρεάζει την ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών τους και στη συνέχεια την εικόνα που παρουσιάζουν τα οικονομικά τους αποτελέσματα.

6. Προσδιορισμός ευκαιριών για περαιτέρω βελτίωση.

Για να προσδιοριστούν οι ευκαιρίες για περαιτέρω βελτίωση, η επιχείρηση οφείλει να αναλύει τις πληροφορίες που λαμβάνει από τους πελάτες της και να αξιολογεί τα αποτελέσματα του συνόλου των μεθοδολογικών ερευνών ικανοποίησής τους. Συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις, που εστιάζονται στη διαρκή βελτίωση, προβαίνουν σε τέσσερις ενέργειες:

-  Συγκρίνουν τα οφέλη που θα έχει η προτεινόμενη βελτίωση με τον αντίκτυπο στα οικονομικά τους αποτελέσματα. Με την μέθοδο αυτή καταγράφεται η απόδοση της επιχείρησης στις επιμέρους δραστηριότητές της, καθώς και οι αντιλήψεις των πελατών για την απόδοση και τη σπουδαιότητα των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων.
-  Διασταυρώνουν τις απόψεις των πελατών και τα αποτελέσματα που συνάγονται από τα διάφορα εργαλεία μέτρησης της ικανοποίησής τους και προβαίνουν σε βελτιώσεις εκείνων των δραστηριοτήτων που φαίνεται να συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο αριθμό αστοχιών.

- ✎ Προσδιορίζουν τις δυνατότητες που έχουν για την υλοποίηση της πιθανής βελτίωσης. Οι παράγοντες που εξετάζονται είναι η ύπαρξη της απαραίτητης εκπαίδευσης και εμπειρίας, η συμβατότητα της βελτίωσης με την στρατηγική της επιχείρησης και η καταλληλότητα του γενικότερου επιχειρηματικού κλίματος.
- ✎ Τέλος, γίνεται σύγκριση των ωφελειών της πιθανής βελτίωσης και του κόστους που αυτή συνεπάγεται. Πολλές φορές εξαιτίας του υψηλού κόστους υλοποίησης μιας βελτίωσης δεν καθίσταται δυνατό για την επιχείρηση να επενδύσει σε νέους πόρους ή να δεσμεύσει ήδη υπάρχοντες. Επιπλέον, σκόπιμη είναι και η ουσιαστική μελέτη του αντίκτυπου που θα έχει η επιθυμητή βελτίωση στις πωλήσεις και τα κέρδη της.

7. Αξιολόγηση και ανταμοιβή των εργαζομένων.

Η επιχείρηση, προκειμένου να εμφυσήσει στους εργαζόμενους την αξία που έχει η ικανοποίηση των πελατών και να τους δώσει κίνητρα για την παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, πρέπει να καταβάλει τις ανάλογες αμοιβές και πρόσθετες παροχές. Βέβαια, πρέπει να προσέξει ιδιαίτερα για να αποφύγει την ανάπτυξη κλίματος ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων και των επιμέρους τμημάτων της και να κερδίσει την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων, έτσι ώστε έχοντας την ανοχή τους να μετρήσει την απόδοσή τους. Προς την κατεύθυνση αυτή θα συμβάλλει και η υιοθέτηση εργαλείων μέτρησης της παραγωγικότητας.

4.17 Οι εθνικοί δείκτες ικανοποίησης των καταναλωτών

Ένα σημαντικό εργαλείο μακροοικονομικής αποτίμησης των επιδόσεων των επιχειρήσεων μιας χώρας είναι οι δείκτες ικανοποίησης ή αλλιώς, όπως λέγονται «εθνικά βαρόμετρα». Σκοπός της ανάπτυξης των δεικτών αυτών είναι η ανάγκη των επιχειρήσεων να κατανοήσουν τη σημασία της ικανοποίησης των πελατών και να πληροφορηθούν για την ποιότητα και την αξία των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχουν, καθώς και για τον αριθμό των αφοσιωμένων πελατών τους. Αναλυτικά, οι δείκτες ικανοποίησης (Johnson et al, 2001):

- Αναδεικνύουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη των πελατών σχετικά με την ποιότητα των παροχών και δείχνουν τη συσχέτισή τους.
- Προβλέπουν τον τρόπο με τον οποίο η ικανοποίηση των πελατών επηρεάζει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.
- Σε ορισμένες περιπτώσεις συνδέουν τα αποτελέσματα των μετρήσεων με τη μελλοντική εικόνα διάφορων βιομηχανικών κλάδων.

Τα οφέλη από τη χρήση των δεικτών αυτών είναι ποικίλα, αν αναλογιστεί κανείς ότι μετρούν την συνολική ικανοποίηση που απολαμβάνει ο πελάτης από την συναλλαγή με έναν προμηθευτή σε μακροοικονομική βάση. Έτσι, προκύπτουν αξιολογικά συμπεράσματα σχετικά με την αφοσίωση των πελατών και την μελλοντική πορεία της επιχείρησης.

Οι δείκτες ικανοποίησης μετρούν την ικανοποίηση των πελατών μέσα από τρεις **διαστάσεις** (Johnson et al, 2001):

- Την συνολική ικανοποίηση που απολαμβάνουν οι πελάτες.
- Την ικανοποίηση σε σχέση με τις προσδοκίες και την πραγματοποίησή τους.

- Το βαθμό ικανοποίησης των πελατών από ένα συγκεκριμένο προϊόν / υπηρεσία συγκρινόμενος με το ιδανικό προϊόν / υπηρεσία.

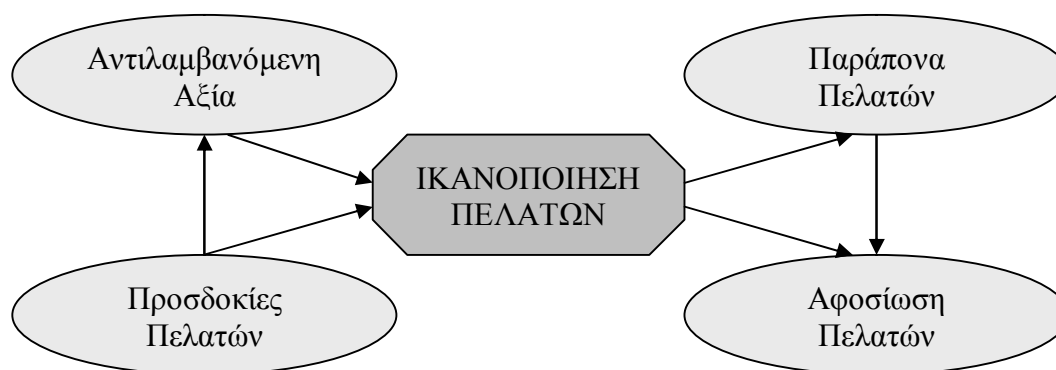
4.17.1 Οι σημαντικότεροι εθνικοί δείκτες

Ο Σουηδικός δείκτης ικανοποίησης πελατών (SCSB).

Ο δείκτης αυτός αντιλαμβάνεται την ικανοποίηση των πελατών μέσα από δύο διαστάσεις (Johnson et al, 2001):

- ⇒ Την ικανοποίηση που λαμβάνει ο πελάτης από την απόδοση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Επομένως, όσο μεγαλύτερη αξία έχει η αγορά ενός προϊόντος / υπηρεσίας για τον πελάτη, τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίησή του. Η ικανοποίηση στη διάσταση αυτή εξετάζεται μέσα από την αντίληψη του πελάτη για τη συγκεκριμένη συναλλαγή.
- ⇒ Την ικανοποίηση που απόλαυσαν οι πελάτες, συγκρινόμενη με τις προσδοκίες τους πριν αγοράσουν το προϊόν / υπηρεσία. Επομένως, η ικανοποίησή τους είναι τόσο μεγάλη όσο μεγάλη είναι και η κάλυψη των προσδοκιών τους από την αγορά του προϊόντος / υπηρεσίας. Η ικανοποίηση στη διάσταση αυτή εξετάζεται μέσα από τη συνολική αντίληψη του πελάτη για την επιχείρηση.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι προσδοκίες των πελατών συνδέονται με την αντιλαμβανόμενη αξία των προϊόντων / υπηρεσιών και καθορίζουν την μελλοντική συμπεριφορά τους. Ο Σουηδικός δείκτης δείχνει το βαθμό που οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται τα παράπονα των πελατών και συνδέει τα αποτελέσματα με την αφοσίωσή τους στην επιχείρηση. Το παρακάτω σχήμα δείχνει το μοντέλο του Σουηδικού δείκτη ικανοποίησης των πελατών.



Σουηδικός δείκτης ικανοποίησης πελατών

Πηγή: Johnson et al, 2001

Ο Αμερικανικός δείκτης ικανοποίησης πελατών (ACSI).

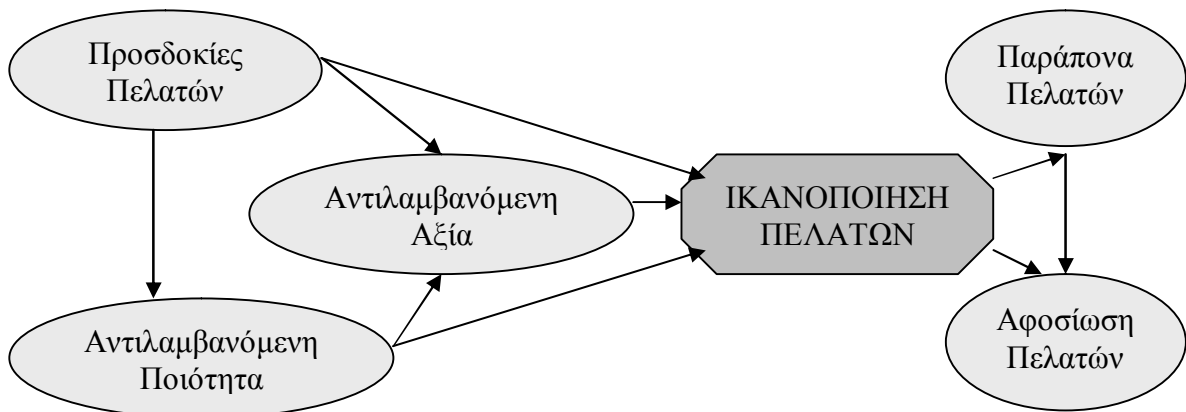
Ο Αμερικανικός δείκτης διαφέρει από τον Σουηδικό στα εξής σημεία (Fornell et al., 1996):

- ⇒ Διαχωρίζει την αντιλαμβανόμενη ποιότητα από την αντιλαμβανόμενη αξία. Ως αντιλαμβανόμενη ποιότητα στον Αμερικανικό δείκτη νοούνται ο βαθμός στον

οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν / υπηρεσία ικανοποιεί τις βασικές ανάγκες του πελάτη, ο βαθμός αξιοπιστίας του κατά τη χρήση και η συνολική ποιότητά του.

⇒ Η αφοσίωση στον Αμερικανικό δείκτη δεν ορίζεται μόνο ως πιθανότητα επαναγοράς του προϊόντος από τον συγκεκριμένο προμηθευτή με βάση την προηγούμενη εμπειρία του πελάτη, αλλά εξετάζεται και η αντίδραση του καταναλωτή στις μεταβολές των τιμών.

Το παρακάτω μοντέλο δείχνει τον Αμερικανικό δείκτη ικανοποίησης των πελατών.



Ο Αμερικανικός δείκτης ικανοποίησης πελατών.

Πηγή: Fornell et al., 1996

Ο Ευρωπαϊκός δείκτης ικανοποίησης πελατών (ECSI).

Ο Ευρωπαϊκός δείκτης ικανοποίησης πελατών είναι σχεδιασμένος με βάση τον Αμερικανικό δείκτη. Το μοντέλο αποτελείται από τα ίδια στοιχεία, δηλαδή τις προσδοκίες των πελατών, την αντιλαμβανόμενη ποιότητα και αξία, την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών. Τα σημεία εκείνα, στα οποία διαφοροποιείται ο Ευρωπαϊκός δείκτης από τον Αμερικανικό είναι:

⇒ Δεν μετρά τον παράγοντα «παράπονα πελατών», όπως οι δύο προηγούμενοι δείκτες. Αυτό γιατί θεωρεί δεδομένο ότι όλες οι επιχειρήσεις διαθέτουν σύστημα διαχείρισης παραπόνων για την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών τους.

⇒ Εισάγει την έννοια της «εταιρικής εικόνας» ως έναν από τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση, τις προσδοκίες και το βαθμό διατήρησης των πελατών.

Ο νέος Νορβηγικός δείκτης ικανοποίησης πελατών (NCSB).

Ο πιο εξελιγμένος δείκτης ικανοποίησης των πελατών είναι ο Νορβηγικός. Ο δείκτης αυτός περιλαμβάνει (Johnson et al, 2001):

⇒ Την ικανοποίηση των πελατών.

⇒ Την τιμή των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών.

⇒ Την εταιρική εικόνα.

⇒ Τη διαχείριση των παραπόνων.

⇒ Τη συναισθηματική δέσμευση με την επιχείρηση.

⇒ Την ορθολογική δέσμευση με την επιχείρηση (calculative commitment).

⇒ Την αφοσίωση των πελατών.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι οι κύριες διαφορές με τους υπόλοιπους δείκτες εντοπίζονται σε δύο παράγοντες, στην συναισθηματική και στην ορθολογική δέσμευση με την επιχείρηση. Η πρώτη αναφέρεται στην ευχαρίστηση που λαμβάνει ο πελάτης από τη συγκεκριμένη επιχείρηση, στην ταύτισή του με το όραμα και την αποστολή της, στην αμοιβαιότητα της σχέσης πελάτη – επιχείρησης και στο αίσθημα ότι «ανήκει» στην συγκεκριμένη επιχείρηση. Ο δεύτερος παράγοντας αφορά στοιχεία, όπως αν η σχέση κόστους – ωφέλειας είναι συμφέρουσα για τον πελάτη, αν είναι συμφέρουσα η συνέχιση της συνεργασίας με την συγκεκριμένη επιχείρηση και αν η τοποθεσία της επιχείρησης είναι καλύτερη σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

5.1 Ο Τραπεζικός τομέας σήμερα

Οι ραγδαίες εξελίξεις, που λαμβάνουν χώρα στο παγκόσμιο προσκήνιο, έχουν συντελέσει στην **αλλαγή του περιβάλλοντος** στο οποίο λειτουργούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις. Οι βασικοί παράγοντες, που προσδιορίζουν το σύγχρονο χρηματοοικονομικό περιβάλλον, συνοψίζονται στην διεθνοποίηση των αγορών, στην ενοποίηση των αγορών χρήματος και κεφαλαίου και στην απελευθέρωση του χρηματοπιστωτικού τομέα από τον κρατικό παρεμβατισμό. Μέσα σε ένα τέτοιο πλαίσιο ο τραπεζικός τομέας δεν θα μπορούσε να μείνει αλώβητος. Έτσι, παρατηρήθηκε όξυνση του ανταγωνισμού, επέκταση των δραστηριοτήτων των τραπεζών σε νέες αγορές, παροχή νέων προϊόντων και υπηρεσιών, ανάγκη επαναπροσδιορισμού του ρόλου τους και ενίσχυση των τάσεων για συγχωνεύσεις και εξαγορές. Καθοριστικό ρόλο στις εξελίξεις αυτές έπαιξε και η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας και η ταχύτητα διάδοσης της πληροφορίας μέσω του διαδικτύου. Η δυνατότητα των τραπεζών να λειτουργούν σε 24ωρη συνεχή βάση και να αυξάνουν την παραγωγικότητα και την ταχύτητα ανταπόκρισής τους στις απαιτήσεις των πελατών δημιούργησαν νέες συνθήκες στην αγορά, όπου ο μόνος τρόπος επιβίωσης στη νέα αυτή πραγματικότητα είναι η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα.

Επιπλέον, η παγκοσμιοποίηση, το άνοιγμα των αγορών και η εισαγωγή στον τραπεζικό χώρο οργανισμών, που προσφέρουν παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες με τις τράπεζες, όξυναν ακόμη περισσότερο τον μεταξύ τους **ανταγωνισμό**. Παράλληλα, το πλήθος των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών αύξησε τις επιλογές των πελατών και διεύρυνε τον ορίζοντα των απαιτήσεών τους. Το κόστος απόκτησης κεφαλαίων αυξήθηκε, καθώς οι πελάτες άρχισαν να στρέφονται σε πιο πολύπλοκες μορφές κατάθεσης υψηλότερης απόδοσης. Προκειμένου να ανταποκριθούν οι τράπεζες στις νέες αυτές απαιτήσεις εισήγαγαν εξειδικευμένα προϊόντα προσαρμοσμένα στις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών. Θέλοντας, επιπλέον, να αποκτήσουν μεγαλύτερη ευελιξία μειώνοντας το κόστος τους και αυξάνοντας την αποτελεσματικότητά τους προέβησαν σε αλλαγές της φιλοσοφίας διοίκησής τους και των στρατηγικών τους, επικεντρώνοντας τις προσπάθειές τους σε μια πιο πελατοκεντρική βάση και εισάγοντας νέες τεχνολογίες και πληροφοριακά συστήματα, παράλληλα με την εκπαίδευση και την επιμόρφωση του προσωπικού τους.

Έτσι, παρατηρείται μια νέα τάση στα τραπεζικά δεδομένα. Οι πελάτες, που παλαιότερα σπάνια άλλαζαν τράπεζα, σήμερα είναι σε θέση να γνωρίζουν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρει το σύνολο των τραπεζών και να επιλέγουν αυτή που ικανοποιεί καλύτερα τις ανάγκες τους. Ιδιαίτερα στον τραπεζικό τομέα, η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών καθίσταται απαραίτητη. Στα θέματα, που αφορούν τα χρήματα των πελατών, καμία ανοχή δεν είναι αποδεκτή. Πρέπει λοιπόν να υπάρχει ακρίβεια στις παρεχόμενες υπηρεσίες και αξιοπιστία. Σήμερα, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών δεν αποτελεί καν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά ανταγωνιστική προϋπόθεση για την είσοδο και την παραμονή μιας επιχείρησης σε μια

απαιτητική αγορά. Αυτός θα πρέπει να είναι και ο στόχος όλων των επιχειρήσεων σε οποιοδήποτε κλάδο κι αν δραστηριοποιούνται.

5.2 Διεθνής εξελίξεις στον τραπεζικό κλάδο

Η απελευθέρωση του χρηματοπιστωτικού συστήματος και η διεθνοποίηση των αγορών χρήματος και κεφαλαίου σε συνδυασμό με τις τεχνολογικές εξελίξεις στον τομέα των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής είχαν ως αποτέλεσμα τη μείωση του αριθμού των τραπεζικών ιδρυμάτων και την έξαρση των συγχωνεύσεων, των στρατηγικών συμμαχιών και των εξαγορών τα τελευταία χρόνια. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον οι τράπεζες δεν θεωρούν μόνο την χώρα τους ως αγορά, αλλά και ολόκληρη την Ευρώπη και την υφήλιο ως δυνητική αγορά.

Αναλυτικά οι αλλαγές που έχουν συντελεστεί τα τελευταία χρόνια στον τραπεζικό χώρο είναι οι εξής (Κανελλόπουλος Κ., Τσατήρης Γ. και Μητράκος Θ., 1998):

1. Απελευθέρωση αγορών και αλλαγές του θεσμικού πλαισίου των τραπεζών.

Με την απελευθέρωση των αγορών και του θεσμικού πλαισίου των τραπεζών αυξήθηκαν αισθητά οι ελευθερίες τους και καταργήθηκαν αρκετές ρυθμίσεις που περιόριζαν τη δράση τους. Συγκεκριμένα, περιορίστηκαν και σε ορισμένες περιπτώσεις καταργήθηκαν οι έλεγχοι των επιτοκίων και οι υποχρεωτικές τοποθετήσεις των καταθέσεων, καθώς και τα ανώτατα όρια που έθετε η κεντρική τράπεζα. Ως αποτέλεσμα όλων αυτών των αλλαγών ήταν η σύμπτωση των αρμοδιοτήτων μεταξύ των εμπορικών, των επενδυτικών τραπεζών και των εταιρειών επενδύσεων. Έτσι, σήμερα, παρατηρείται το φαινόμενο να συναντάμε τράπεζες που διαχειρίζονται μετοχές και ομολογίες και παράλληλα προσφέρουν υπηρεσίες ασφαλειών. Αντίστροφα, ασφαλιστικές εταιρείες παρέχουν υπηρεσίες πληρωμών και πιστώσεων. Όλα τα παραπάνω οδήγησαν στην αύξηση του ανταγωνισμού και στον πολλαπλασιασμό των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν οι τράπεζες.

2. Αποδιαμεσολάβηση

Με τον όρο αυτό νοείται η δυνατότητα που έχουν οι πελάτες των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών να ικανοποιούν τις ανάγκες τους, χωρίς να είναι απαραίτητη η παρουσία τους στα καταστήματα των τραπεζών. Η ανάπτυξη του τομέα της πληροφορικής, των πληροφοριών και των τηλεπικοινωνιών δημιούργησε τη δυνατότητα αυτή και επηρέασε τον τρόπο λειτουργίας και παροχής των υπηρεσιών, κατ' αρχήν των εμπορικών τραπεζών και μετά των υπολοίπων.

3. Εισαγωγή νέων τεχνολογιών

Ο τραπεζικός τομέας επηρεάστηκε σε μεγάλο βαθμό από την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στην λειτουργία του και μετέβαλλε ουσιαστικά τον τρόπο παροχής των υπηρεσιών στους πελάτες. Οι τεχνολογίες που χρησιμοποιήθηκαν και οι μεταβολές που αυτές προκάλεσαν ήταν οι εξής:

- Αυξήθηκε η διεθνοποίηση των τραπεζών, καθώς πλέον καθίστατο δυνατή η ανταλλαγή δεδομένων και πληροφοριών εντός και εκτός της χώρας, στην οποία εδρεύει και δραστηριοποιείται η τράπεζα.
- Αυξήθηκε η παραγωγικότητα και διευρύνθηκαν οι δραστηριότητες των τραπεζών, καθώς αυτοματοποιήθηκαν οι επαναλαμβανόμενες λειτουργίες και δόθηκε έμφαση στις πιο πολύπλοκες.
- Πολλαπλασιάστηκαν οι δυνατότητες παροχής ποικίλων υπηρεσιών και αναπτύχθηκαν καινοτόμα προϊόντα, όπως οι πιστωτικές κάρτες, οι συναλλαγές μέσω των αυτόματων ταμειολογιστικών μηχανών και η εξυπηρέτηση των πελατών μέσω διαδικτύου (e-banking).
- Γενικότερα, αναπτύχθηκαν προϊόντα και υπηρεσίες προσαρμοσμένα στις εξειδικευμένες ανάγκες των πελατών.

Με τη χρήση των νέων τεχνολογιών μειώθηκε, επιπλέον, η ανάγκη για απασχόληση ανειδίκευτων κυρίως εργαζομένων στις τράπεζες, τη στιγμή που το αντικείμενο εργασίας τους διεκπεραιωνόταν γρηγορότερα, με περιορισμένα ή καθόλου λάθη και με ελάχιστο κόστος από τα αυτόματα μηχανήματα. Παράλληλα, αυξήθηκε η ανάγκη πρόσληψης εξειδικευμένων και ιδιαίτερα καταρτισμένων υπαλλήλων για την ικανοποίηση και εξυπηρέτηση συγκεκριμένων ομάδων καταναλωτών με διαφοροποιημένες ανάγκες και απαιτήσεις.

Ο **στόχος των τραπεζών** και η διαμόρφωση της στρατηγικής τους άρχισε να επικεντρώνεται περισσότερο στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και στην αρτιότερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Έτσι, τα γραφειοκρατικά και διοικητικά καθήκοντα έπαψαν πια να αποτελούν προτεραιότητα των τραπεζικών ιδρυμάτων και η έμφαση δόθηκε στις εμπορικές δραστηριότητες και στην όσο το δυνατόν πληρέστερη ικανοποίηση του πελάτη. Επιπλέον, αναγνωρίστηκε η αξία του προσωπικού πρώτης γραμμής και οι προσπάθειες στράφηκαν στην εκπαίδευση και στην καλύτερη κατάρτισή του για την ικανοποίηση και των πιο απαιτητικών πελατών.

Επιπλέον, οι νέες τεχνολογίες έδωσαν πολλές διεξόδους στις τράπεζες για απόκτηση μεγαλύτερης ευελιξίας και αποκέντρωση ορισμένων λειτουργιών τους, εκτελεστικού κυρίως χαρακτήρα. Έτσι, οι κεντρικές υπηρεσίες απέκτησαν έναν καθαρά επιτελικό και υποστηρικτικό χαρακτήρα για την καλύτερη ανταπόκρισή τους στις ανάγκες της αγοράς.

4. Συγχωνεύσεις και Εξαγορές

Όπως προαναφέρθηκε, έκδηλη είναι η τάση των επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια να προβαίνουν σε εξαγορές και συγχωνεύσεις. Γενικότερα, παρατηρείται η τάση δημιουργίας μεγάλων δικτύων διανομής χρηματοπιστωτικών προϊόντων με στόχο τον περιορισμό του κόστους λειτουργίας και την απόκτηση νέων ιδίων κεφαλαίων για επέκταση των δραστηριοτήτων τους σε άλλες χώρες. Πολλές φορές μάλιστα, οι συγχωνεύσεις αποτελούν και ένα τρόπο εξυγίανσης του χαρτοφυλακίου των τραπεζών λόγω προβληματικών δανείων, που χορήγησαν κατά το παρελθόν. Βέβαια, η ενοποίηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης έπαιξε και αυτή ουσιαστικό ρόλο στην αύξηση του κύματος των συγχωνεύσεων και των εξαγορών.

Αν και είναι δύσκολη η εκτίμηση των κινήτρων των επιχειρήσεων, που οδηγούνται σε συγχωνεύσεις, ενδεικτικά αναφέρονται τα σημαντικότερα σε εγχώριο επίπεδο. Αυτά είναι:

- Η αξιοποίηση των οικονομιών κλίμακας λόγω του περιορισμού του κόστους και της απορρόφησης της πλεονάζουσας δυναμικότητας των επιμέρους επιχειρήσεων.
- Η μείωση των δικτύων διανομής και η συρρίκνωση των διοικητικών λειτουργιών.
- Η αναδιάρθρωση του νέου οργανισμού στον τομέα της πληροφορικής και της διαχείρισης των κινδύνων.

Αντίστοιχα, σε διεθνές επίπεδο οι επιχειρήσεις οδηγούνται σε συγχωνεύσεις κυρίως για να:

- Αυξήσουν το μέγεθός τους και συνεπώς τη δύναμή τους, έτσι ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στον ανταγωνισμό των υπολοίπων επιχειρήσεων στην ενοποιημένη αγορά.
- Διευρύνουν τις επενδυτικές τους επιλογές σε άλλες περιοχές.
- Αυξήσουν την διαπραγματευτική τους δύναμη.
- Αναδιοργανώσουν τις διοικητικές τους λειτουργίες και να τις προσαρμόσουν στα διεθνή δεδομένα.

Αξίζει να σημειωθεί βέβαια ότι σε όλες τις περιπτώσεις οι συγχωνεύσεις συνοδεύονται από περικοπές δαπανών, μείωση του προσωπικού και συρρίκνωση του δικτύου των καταστημάτων των τραπεζών.

5. Οικονομική και Νομισματική Ένωση

Η Οικονομική και η Νομισματική Ένωση είχαν σημαντικές επιδράσεις στη λειτουργία των τραπεζικών ιδρυμάτων και στο γενικότερο περιβάλλον που αυτές δραστηριοποιούνταν. Οι χώρες - μέλη της ΟΝΕ παρουσίασαν νομισματική και μακροοικονομική σταθερότητα με χαμηλά δημόσια ελλείμματα και σταδιακή πτώση των επιτοκίων. Εργασίες, που αφορούσαν την ανταλλαγή συναλλάγματος, περιορίστηκαν δραστικά εξαιτίας της χρήσης του ενιαίου νομίσματος σε όλες τις χώρες - μέλη της ΟΝΕ.

Επιπλέον, θετική ήταν η επίδραση στην ανάληψη επενδύσεων και στην αύξηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, καθώς μειώθηκε το κόστος συναλλαγών, εξαφανίστηκαν οι συναλλαγματικοί κίνδυνοι και επήλθε οικονομική σταθερότητα σε μακροοικονομικό επίπεδο. Στην διαμόρφωση του θετικού αυτού κλίματος συνέβαλλε και η πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Ένωσης για πτώση των επιτοκίων των τραπεζών και τόνωση του τομέα των χορηγήσεων. Επιπλέον, η εξάλειψη των συναλλαγματικών κινδύνων από την εξαφάνιση των μεταβολών των ισοτιμιών μεταξύ των ευρωπαϊκών νομισμάτων διεύρυνε τις δραστηριότητες των τραπεζικών ιδρυμάτων παρέχοντάς τους τη δυνατότητα να προσφέρουν νέα προϊόντα στους καταναλωτές τους, όπως μετοχές και ομόλογα των άλλων κρατών – μελών.

6. Παγκόσμιο Χρηματοπιστωτικό περιβάλλον

Οι τράπεζες πλέον είναι αναγκασμένες να λειτουργούν και να προσαρμόζονται στο παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό περιβάλλον που έχει δημιουργηθεί. Η ευελιξία των τραπεζών και η δυνατότητα συντονισμού των δραστηριοτήτων τους με βάση τα

παγκόσμια δεδομένα είναι καθοριστικής σημασίας για την επιβίωση και την ανταγωνιστικότητά τους στο διεθνές προσκήνιο.

7. Νέες αγορές

Οι τράπεζες έχουν την δυνατότητα επέκτασης των δραστηριοτήτων τους και διείσδυσης σε νέες αγορές εκμεταλλευόμενες τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες. Οι ενέργειες αυτές θα πρέπει να γίνονται φυσικά, μετά από λεπτομερή εξέταση των ευκαιριών και των απειλών, που μια τέτοια απόφαση συνεπάγεται.

8. Ύφεση της παγκόσμιας οικονομίας

Οι τράπεζες σήμερα αντιμετωπίζουν προβλήματα από την ύφεση, που παρουσιάζει η παγκόσμια οικονομία για μεγάλο χρονικό διάστημα, σε συνδυασμό με την πτώση των χρηματιστηρίων. Το αρνητικό αυτό επιχειρηματικό κλίμα έχει αντίκτυπο στα κέρδη των τραπεζών, που προέρχονται από τη διενέργεια διαφόρων χρηματιστηριακών πράξεων και τη διαχείριση των μετοχών. Ως μηχανισμό άμυνας και στην προσπάθειά τους να αναστρέψουν το αρνητικό αυτό κλίμα, τα τραπεζικά ιδρύματα ενισχύουν την χορήγηση δανείων και την παροχή εναλλακτικών τραπεζικών υπηρεσιών προς τους καταναλωτές εκμεταλλευόμενα την πτώση των επιτοκίων που επέβαλλε η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. Παράλληλα, αναπτύσσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες που απευθύνονται σε εξειδικευμένους πελάτες και στοχεύουν στην ικανοποίηση των ιδιαίτερων αναγκών τους.

5.3 Εξελίξεις στο Ελληνικό Τραπεζικό σύστημα

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα δεν θα μπορούσε να μείνει ανέπαφο των επιδράσεων που υφίσταται η διεθνής και ειδικότερα η ευρωπαϊκή τραπεζική αγορά. Με δεδομένη την παγκοσμιοποίηση των αγορών και την κατάργηση των κανονιστικών ρυθμίσεων στους τραπεζικούς οργανισμούς, η εξέλιξη του τραπεζικού τομέα στην Ελλάδα ήταν αναπόφευκτη. Έτσι, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα ακολούθησε με μια χρονική υστέρηση τις διεθνείς τάσεις και εισήλθε σε μια φάση διαρθρωτικών διαφοροποιήσεων και εκσυγχρονισμού. Οι **κύριες εξελίξεις** στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα είναι οι εξής:

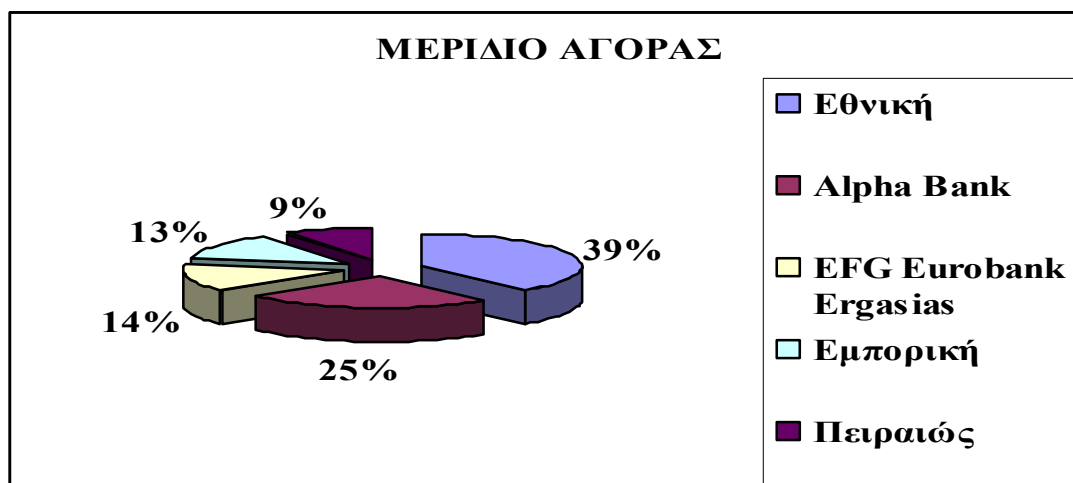
- ⇒ Η απελευθέρωση της κίνησης των κεφαλαίων.
- ⇒ Η ανάπτυξη του τομέα της καταναλωτικής πίστης, η οποία οδηγεί στην εξυγίανση του εμπορίου και στην διεύρυνση των δυνατοτήτων των καταναλωτών.
- ⇒ Η υιοθέτηση ευέλικτων συστημάτων και η προώθηση νέων και πιο σύνθετων χρηματοοικονομικών προϊόντων.

Ταυτόχρονα, μια σειρά από **συγχωνεύσεις και εξαγορές** έχουν λάβει χώρα μεταξύ της πενταετίας 1998-2002 οδηγώντας σε ολική ή μερική ιδιωτικοποίηση των τραπεζών του δημοσίου. Στα πλαίσια των συγχωνεύσεων αυτών και των εξαγορών έγινε το 1998 η εξαγορά μιας τράπεζας του δημόσιου τομέα, της «Ιονικής», από την «Alpha Bank» δημιουργώντας μια δεύτερη μεγάλη τράπεζα στον ελληνικό χώρο μετά την «Εθνική». Την ίδια χρονιά η τράπεζα «Πειραιώς», προχώρησε σε μια σειρά από στρατηγικές κινήσεις με σκοπό την εδραίωσή της σε μία δυναμικά αναπτυσσόμενη αγορά. Έτσι, το 1998 προχώρησε στην απορρόφηση των εργασιών της «Chase

Manhattan» στην Ελλάδα, στην εξαγορά της «Τράπεζας Μακεδονίας – Θράκης» και της μικρής εξειδικευμένης Τράπεζας «Credit Lyonnais Hellas», καθώς και στην απόκτηση του ελέγχου της «Τράπεζας Χίου» στις αρχές του 1999 και λίγο αργότερα στην απορρόφηση της «National Westminster Bank PLC». Τον Ιούνιο του 2000 πραγματοποίησε την ενοποίηση των τραπεζικών δραστηριοτήτων της στην Ελλάδα μέσω της απορρόφησης των εμπορικών Τραπεζών Μακεδονίας - Θράκης και Χίου. Η συγχώνευση των τριών Τραπεζών ολοκληρώθηκε με ιδιαίτερη επιτυχία δημιουργώντας έτσι μία από τις τρεις μεγαλύτερες ιδιωτικές Τράπεζες στην Ελλάδα. Παράλληλα, η «Εθνική τράπεζα» αύξησε το μέγεθός της αγοράζοντας την «Κτηματική τράπεζα» και το 2001 η κυβέρνηση διέθεσε το 12,5% των μετοχών της «Αγροτικής τράπεζας» στο κοινό. Το 1999, ξεκίνησε η ιδιωτικοποίηση της «ΕΤΒΑ» διαθέτοντας το 30% των μετοχών της στο Χρηματιστήριο Αξιών των Αθηνών (Χ.Α.Α.), η οποία ολοκληρώθηκε το 2002 με την εξαγορά της από την τράπεζα «Πειραιώς». Ακόμη, η «Τράπεζα Εργασίας» και η «EFG Eurobank» εξετάζουν το ενδεχόμενο να ξεκινήσουν την διαδικασία συγχώνευσής τους μέσα στον επόμενο χρόνο. Με την ολοκλήρωση της συγχώνευσης αυτής η νέα τράπεζα που θα δημιουργηθεί θα είναι ο τρίτος μεγαλύτερος τραπεζικός όμιλος στην Ελλάδα.

Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί ότι, παρά το κλίμα αυτό το συγχωνεύσεων και των εξαγορών, οι ελληνικές τράπεζες όχι μόνο δεν έκλεισαν τα καταστήματά τους ακολουθώντας το παράδειγμα άλλων τραπεζών στο εξωτερικό, αλλά αντίθετα δημιουργήθηκαν πολλά νέα υποκαταστήματα για να ικανοποιήσουν τις αυξημένες ανάγκες των πελατών.

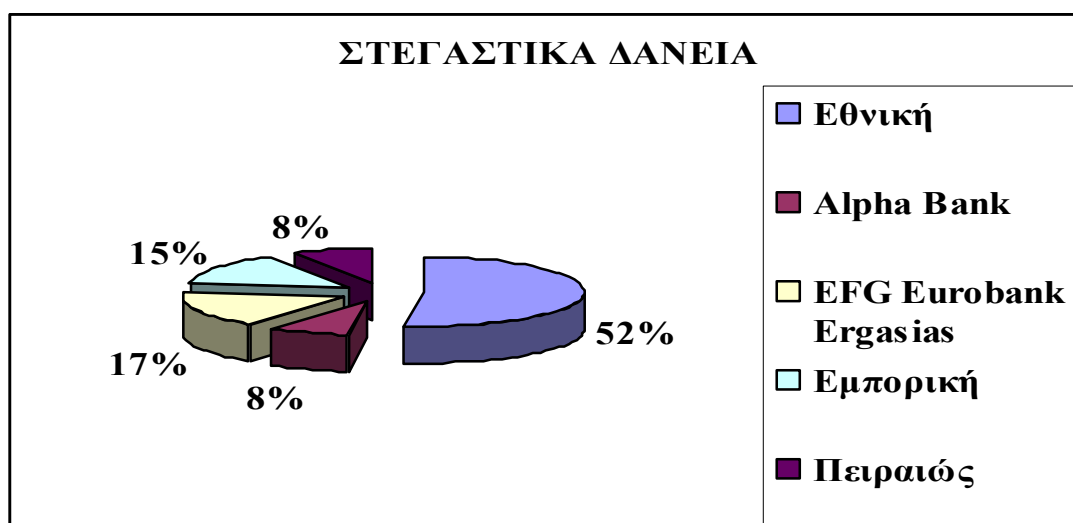
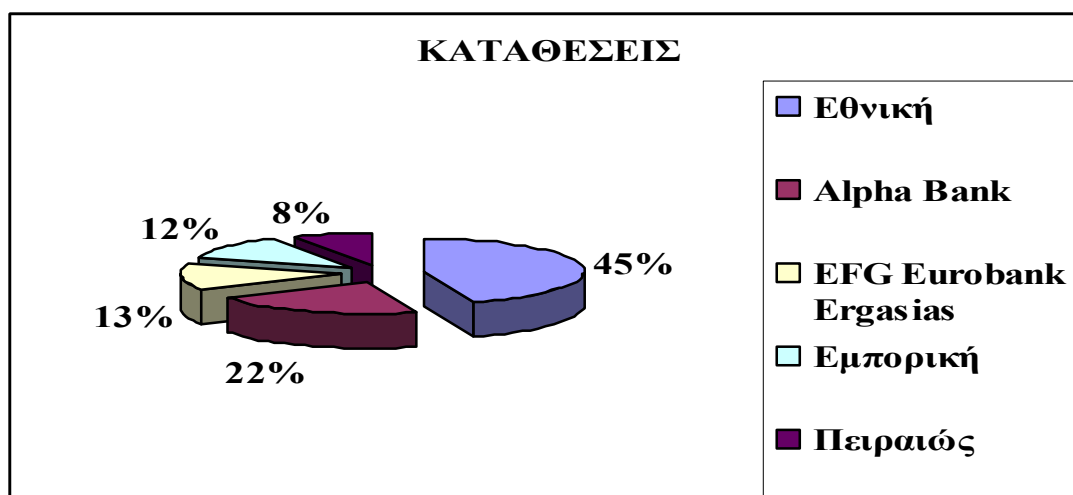
Στην Ελλάδα πέντε είναι οι **βασικοί όμιλοι** τραπεζών που μοιράζονται το 80% του συνολικού μεριδίου της αγοράς όλων των τραπεζών που δραστηριοποιούνται στον χώρο αυτό. Οι όμιλοι αυτοί είναι της Εθνικής, της Alpha Bank, της Εμπορικής, της Eurobank και της Πειραιώς. Το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, σύμφωνα με τα στοιχεία της UBS Warburg το 2001, παρουσιάζει η Εθνική τράπεζα με ποσοστό 39%, ενώ ακολουθούν κατά σειρά η Alpha Bank με 25%, η EFG Eurobank Ergasias με 14%, η Εμπορική με 13% και η τράπεζα Πειραιώς με 9%. Τα ποσοστά αυτά φαίνονται παραστατικά στο παρακάτω σχήμα.



Η εικόνα αυτή των μεριδίων αγοράς οφείλεται στις εξαγορές και στις συγχωνεύσεις που πραγματοποιήθηκαν στο χρηματοπιστωτικό τομέα την τελευταία πενταετία. Στη χρονική αυτή περίοδο παρουσιάστηκε η τάση του περιορισμού του δημόσιου τομέα

στην τραπεζική αγορά. Βέβαια, τα σημαντικά αυτά μερίδια αγοράς είναι και αποτέλεσμα του εκσυγχρονισμού των τραπεζικών ιδρυμάτων και του αποδοτικού τρόπου λειτουργίας τους.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργασιών των τραπεζικών αυτών ομίλων κατέχουν οι καταθέσεις και τα στεγαστικά δάνεια. Η Εθνική τράπεζα είναι επίσης η ηγέτιδα τράπεζα στους δύο αυτούς τομείς, συγκεντρώνοντας το 45% και το 52% αντίστοιχα. Ειδικότερα, παρατηρείται μεγάλη διαφορά στο ποσοστό των καταθέσεων και των στεγαστικών δανείων σε σχέση με τις άλλες τράπεζες. Όλα αυτά γίνονται περισσότερο αντιληπτά με την βοήθεια των παρακάτω διαγραμμάτων.



Σήμερα, η ελληνική οικονομία διανύει μια δύσκολη περίοδο μέσα στο γενικότερο διεθνές κλίμα. Η παγκόσμια οικονομία βρίσκεται σε φάση σημαντικής επιβράδυνσης, με κύρια χαρακτηριστικά την αβεβαιότητα των προοπτικών, την στασιμότητα στην ανάληψη επενδυτικών πρωτοβουλιών και την διαταραχή της μακροοικονομικής ισορροπίας σε Ευρώπη και Αμερική. Αίτια της δυσμενούς αυτής κατάστασης είναι οι επιπτώσεις της πολεμικής σύγκρουσης στο Ιράκ, η αύξηση της τιμής του πετρελαίου και η υποχώρηση των διεθνών χρηματιστηριακών αγορών (Δελτίον Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, 2003).

Μέσα σε αυτό το ιδιαίτερα δυσμενές οικονομικό περιβάλλον οι τράπεζες καλούνται να διαδραματίσουν ένα εντονότερο και επιθετικότερο ρόλο. Με την απελευθέρωση των χρηματοπιστωτικών αγορών, την ελεύθερη διακίνηση των κεφαλαίων διεθνώς και την τεχνολογική πρόοδο ο ρόλος των τραπεζών έχει ενισχυθεί σημαντικά. Ο τραπεζικός τομέας σήμερα αποτελεί το μέσο για την επίτευξη της ανάπτυξης και του εκσυγχρονισμού κάθε οικονομίας.

Το **κράτος** μείωσε την άσκηση της παρεμβατικής του πολιτικής στην διοίκηση των τραπεζικών ιδρυμάτων και περιόρισε την συμμετοχή του σε αυτά. Με τον τρόπο αυτό δίνει τη δυνατότητα και διαμορφώνει εκείνες τις προοπτικές για την εφαρμογή αποτελεσματικών στρατηγικών διοίκησης στις τράπεζες. Επιπλέον, μετά την ένταξη της Ελλάδας στη ζώνη του ευρώ η μείωση των επιτοκίων και οι ανταγωνιστικές πιέσεις οδηγούν το τραπεζικό σύστημα σε μια αναθεώρηση και έναν επαναπροσδιορισμό των στρατηγικών στόχων και των προτεραιοτήτων του. Παράλληλα, το κράτος παρέχει κίνητρα συγχωνεύσεων και ενίσχυσης της παρουσίας και της συμμετοχής των ελληνικών τραπεζών σε πολλές αναπτυξιακές διαδικασίες.

Επομένως, οι μέχρι σήμερα εξελίξεις στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα είναι **ευνοϊκές** για την επιβίωση και την ανάπτυξη του μέσα στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η οικονομία της Ελλάδας αναπτύσσεται με γρηγορότερους ρυθμούς από τις άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αυτό συνέβη εξαιτίας της έντονης αναδιάρθρωσης και αναβάθμισης των οργανωτικών δομών των περισσότερων ελληνικών τραπεζών, προκειμένου αυτές να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις που υπόσχεται ο ενιαίος ευρωπαϊκός χώρος. Το ιδιαίτερα ευνοϊκό κλίμα για τις ελληνικές τράπεζες ήρθε να ενισχύσει και ο περιορισμός των δεσμεύσεων που αποτελούσαν μέχρι σήμερα τροχοπέδη στην ανάπτυξη του τραπεζικού τομέα. Τέλος, στο ευνοϊκό αυτό κλίμα ήρθαν να προστεθούν η επικράτηση και στην Ελλάδα των χαμηλών επιτοκίων, η μείωση των δεσμεύσεων των τραπεζών προς την Κεντρική Τράπεζα της Ελλάδος, η μείωση της υψηλής φορολογίας των τραπεζικών προϊόντων και οι ευοίωνες προοπτικές επέκτασης των ελληνικών τραπεζών στα Βαλκάνια και στην Κύπρο, όπου έχει ήδη αρχίσει η διείσδυση των ελληνικών επιχειρήσεων.

Όμως, παρά τις σημαντικές αυτές εξελίξεις και τα οφέλη που συνεπάγονται για το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, εγκυμονούν μεγάλοι κίνδυνοι που απορρέουν από τον έντονο ανταγωνισμό και τις νέες απαιτήσεις του τραπεζικού συστήματος.

5.4 Προοπτικές του ελληνικού τραπεζικού τομέα

Για να μπορέσουν να συναχθούν συμπεράσματα σχετικά με τις προοπτικές του ελληνικού τραπεζικού τομέα, πρέπει να εξεταστούν παράγοντες που αφορούν τα περιθώρια ανάπτυξης, τις δυνατότητες αύξησης των κερδών και την αποδοτικότητα και παραγωγικότητά του.

Εύκολα γίνεται αντιληπτό ότι ο τραπεζικός κλάδος στην Ελλάδα έχει μεγάλα **περιθώρια ανάπτυξης** λόγω της μεγάλης ζήτησης των τραπεζικών υπηρεσιών. Την ζήτηση αυτή έχουν τη δυνατότητα να καλύψουν οι μεγάλες τράπεζες, που έχουν δημιουργηθεί, αλλά και οι νέες, που κάνουν την είσοδό τους στην Ελλάδα και προέρχονται από τα άλλα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.). Το γεγονός

αυτό όμως αποτελεί απειλή για τις προοπτικές ανάπτυξης των ελληνικών τραπεζών αν ληφθεί παράλληλα υπόψη και η κατάργηση των φραγμών εισόδου, η ευκολία μετακίνησης των πελατών από τη μια τράπεζα στην άλλη και η ευκολία εύρεσης κεφαλαίων έναρξης της τραπεζικής δραστηριότητας. Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα πάντως είναι σε θέση να αντεπεξέλθει στις νέες αυτές προκλήσεις και να εκμεταλλευτεί εκείνες που του δίνονται αντίστοιχα σε άλλες χώρες μέλη της Ε.Ε.

Όσον αφορά τις **προοπτικές αύξησης των κερδών** των ελληνικών τραπεζών, αυτές εξασφαλίζονται με την διεύρυνση των επενδύσεων ή την υποκατάσταση των χαμένων κερδών με έσοδα από άλλες δραστηριότητες, ενέργειες που συντελούν και στην αύξηση του εύρους των προϊόντων που παρέχουν οι τράπεζες. Επιπλέον, η απελευθέρωση της αγοράς και η είσοδος της Ελλάδας στην ευρωζώνη δίνει την δυνατότητα στις ελληνικές τράπεζες να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στον κατασκευαστικό τομέα στα Βαλκάνια, καθώς και να χρηματοδοτήσουν μεγάλα επιχειρηματικά σχέδια σε διάφορες χώρες της Ε.Ε. αντλώντας πολλά κέρδη.

Τέλος, οι δείκτες **αποδοτικότητας και παραγωγικότητας** των ελληνικών τραπεζών εμφανίζουν θετική εικόνα και σημαντικές προοπτικές. Το γεγονός αυτό φαίνεται από την αύξηση του ποσοστού των χορηγήσεων και των καταθέσεων όλων των τραπεζών τα τελευταία χρόνια. Γενικότερα, η βελτίωση της αποδοτικότητας υποστηρίζει τις αισιόδοξες εκτιμήσεις για την πορεία του τραπεζικού κλάδου. Μάλιστα, τα μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης ορισμένων τομέων των τραπεζικών υπηρεσιών καθιστούν τις ελληνικές τράπεζες ανταγωνιστικές στη διεθνή αγορά. Βέβαια, αυτές θα πρέπει να εκμεταλλευτούν ορισμένους τομείς τους, που έχουν υψηλά περιθώρια ανάπτυξης, όπως είναι τα καταναλωτικά και στεγαστικά δάνεια, αλλά και οι πιστωτικές κάρτες που εμφανίζουν μεγάλα ποσοστά χρηστών στο εξωτερικό.

5.5 Προκλήσεις του ελληνικού τραπεζικού τομέα

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα είναι αυτό που πρέπει να λάβει σημαντικές αποφάσεις και να επεκτείνει τις δραστηριότητές του μέσα στην παγκόσμια αγορά. Παρά, λοιπόν, τις σημαντικές εξελίξεις που έχουν συντελεστεί τα τελευταία χρόνια το μέγεθος των ελληνικών τραπεζών παραμένει μικρό σε σχέση με αυτό των τραπεζών των κρατών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Για να θεωρείται άλλωστε μια τράπεζα διεθνής θα πρέπει να διαθέτει ενεργητικό ύψους 100 δισ. δολαρίων ή περίπου 2,5 με 3 φορές το μέγεθος της Εθνικής Τράπεζας. Επομένως, προκειμένου οι τράπεζες να ενισχύσουν τις οικονομίες κλίμακας και να βελτιώσουν την πιστοληπτική τους ικανότητα κρίνεται απαραίτητη η λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με την επέκταση των δραστηριοτήτων τους, την πραγματοποίηση συγχωνεύσεων και την διεύρυνση των στρατηγικών τους συνεργασιών με άλλα πιστωτικά ιδρύματα.

Έτσι, το τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα καλείται να εκμεταλλευτεί τις προκλήσεις που του δίνονται και συγκεκριμένα:

Χρηματοδοτικές ευκαιρίες στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Οι ελληνικές τράπεζες καλούνται να παίξουν ένα σημαντικό ρόλο με την παροχή χρηματοδοτικών ευκαιριών στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες για την ενίσχυση των δυναμικών επιχειρήσεων. Επιπλέον, οι τράπεζες αποτελούν τους ενδιάμεσους φορείς μεταξύ των διαχειριστικών αρχών και των επιχειρήσεων, ρόλος που τους δίνει την δυνατότητα να διευκολύνουν την πρόσβαση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στους διαθέσιμους πόρους (Δελτίον Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, 2003).

Εξυπηρέτηση πελατών.

Προκειμένου οι τράπεζες να ανταποκριθούν στις ανταγωνιστικές πιέσεις του διεθνούς στερεώματος πρέπει να επιδιώξουν την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους με το μικρότερο δυνατό κόστος. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την αναδιοργάνωση των δικτύων διανομής τους, με την χρήση νέων τεχνολογιών και συστημάτων, την κατάρτιση των στελεχών τους και φυσικά με τον εξορθολογισμό του λειτουργικού τους κόστους. Έτσι, οι ελληνικές τράπεζες θα γίνουν πιο ανταγωνιστικές χωρίς να χρειάζεται να καταφεύγουν στα υψηλά επιτόκια για την απορρόφηση κερδών (Δελτίον Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, 2003).

Εκμετάλλευση των ευκαιριών από την είσοδο στην ευρωζώνη.

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα πρέπει να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που του δίνονται από τη ένταξη της χώρας στην Ο.Ν.Ε.. Η νομισματική ένωση δίνει τη δυνατότητα στους καταναλωτές να επιλέξουν από ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών εύκολα συγκρίσιμων και να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες με βάση το συμφέρον τους. Από την άλλη μεριά, οι επιχειρήσεις μπορούν να λειτουργούν σε ένα περιβάλλον νομισματικής και συναλλαγματικής σταθερότητας με χαμηλό πληθωρισμό, μειωμένα επιτόκια και ευνοϊκό επενδυτικό κλίμα.

Έτσι, οι τράπεζες εκμεταλλευόμενες το θετικό αυτό κλίμα μπορούν να οδηγηθούν σε υψηλούς ρυθμούς οικονομικής ανάπτυξης και προόδου. Αυτό θα επιτευχθεί μέσα από την εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας, τον καθορισμό του άριστου τραπεζικού μεγέθους, την δημιουργία ισχυρής κεφαλαιακής βάσης, την προσφορά νέων, βελτιωμένων προϊόντων και την επέκταση των δραστηριοτήτων τους διεθνώς. Επιπλέον, σκόπιμο θα ήταν να επενδύσουν σε υποδομές και ανθρώπινο δυναμικό, να αποκτήσουν υψηλούς δείκτες φερεγγυότητας για άντληση ρευστότητας με χαμηλό κόστος και να θέσουν υψηλά πιστωτικά όρια, έτσι ώστε να μπορέσουν να συμμετέχουν σε αγορές συναλλαγών μεγάλης αξίας με άλλες τράπεζες.

Συνεργασία με ξένες τράπεζες.

Μέσα στη νέα διευρυμένη αγορά δίνεται η δυνατότητα στις ελληνικές τράπεζες να συνάψουν συμμαχίες με μεγάλες τράπεζες του εξωτερικού, όχι μόνο για να ισχυροποιήσουν την θέση τους στην εγχώρια αγορά, αλλά και να μπορέσουν να δραστηριοποιηθούν στην ευρωπαϊκή. Οι νέες συνεργασίες θα δώσουν στις ελληνικές τράπεζες την απαραίτητη τεχνογνωσία και εμπειρία καθώς και κίνητρα για την παροχή νέων προϊόντων και υπηρεσιών, που θα τις καταστήσουν ικανές να επιβιώσουν και να δραστηριοποιηθούν στο εντεινόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Κάτω από το πρίσμα αυτό, αρκετές μεγάλες τράπεζες της ελληνικής αγοράς έχουν συνάψει ή πρόκειται να συνάψουν συμμαχίες με τράπεζες του εξωτερικού. Συγκεκριμένα, ο όμιλος «Alpha Bank» δραστηριοποιείται στη διεθνή τραπεζική αγορά με παρουσία στη Νέα Υόρκη, στο Λονδίνο, στο Jersey, στην Κύπρο, στην Αλβανία, στην Βουλγαρία, στη Ρουμανία, στη Σερβία και στο Μαυροβούνιο. Επιπλέον, η «Deutsche Bank» αύξησε το ποσοστό συμμετοχής της στην «Τράπεζα Εργασίας», ενώ έχει ήδη συνάψει στρατηγική συνεργασία με την «EFG Eurobank». Παράλληλα, η General Electric Corporation, η Banco Portugues de Investimento («BPI») και η Ρουμανική Κυβέρνηση έχουν συμφωνήσει τη συμμετοχή της «EFG Eurobank» στο κεφάλαιο της τράπεζας Banc Post SA («Banc Post»). Η συμφωνία ορίζει ότι οι τράπεζες BPI και EFG Eurobank θα είναι οι νέοι στρατηγικοί επενδυτές της Banc Post. Η νέα μετοχική σύνθεση προσφέρει στην Bank Post ένα νέο συνεταιίρο με σημαντική παρουσία στις εργασίες λιανικής τραπεζικής στην αγορά των Βαλκανίων και ενισχύει τις τάσεις ανάπτυξης της Ρουμανικής τράπεζας στην τοπική αγορά. Επίσης, στις αρχές του 2002 υπογράφηκε συμφωνία στρατηγικής συνεργασίας του ομίλου της «Τράπεζας Πειραιώς» με το διεθνή τραπεζο-ασφαλιστικό όμιλο «ING» για την ελληνική αγορά. Παράλληλα, ο όμιλος της «Τράπεζας Πειραιώς» έχει παρουσία και στο εξωτερικό, η οποία εστιάζεται κυρίως στην Νοτιοανατολική Ευρώπη και στα μεγάλα χρηματοοικονομικά κέντρα της Δυτικής Ευρώπης και των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής. Συγκεκριμένα, ο όμιλος της «Τράπεζας Πειραιώς» δραστηριοποιείται στις Η.Π.Α. με την «Marathon Bank» της Νέας Υόρκης, στο Ηνωμένο Βασίλειο με πολλά υποκαταστήματα, στην Αλβανία με την «Tirana Bank», στη Ρουμανία με την «Piraeus Bank Romania» και στη Βουλγαρία με 8 καταστήματα. Τέλος, η «Εμπορική Τράπεζα» συνεργάζεται με την «Credit Agricole».

Επέκταση στα Βαλκάνια.

Η εξωστρέφεια αποτελεί ένα αυτονόητο βήμα για την αναδιάταξη και την ενίσχυση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Οι ελληνικές τράπεζες θα πρέπει να επεκτείνουν τις χρηματοοικονομικές δραστηριότητές τους προς τα Βαλκάνια, ιδιαίτερα στους τομείς της λιανικής τραπεζικής, της επενδυτικής τραπεζικής και της παροχής χρηματοοικονομικών συμβουλών, με στόχο να γίνει η Ελλάδα περιφερειακό χρηματοπιστωτικό κέντρο. Ένα ελληνικό τραπεζικό σύστημα που είναι προσανατολισμένο στις γειτονικές χώρες, έχοντας αποκτήσει την εμπειρία και την τεχνογνωσία από την δραστηριοποίησή του σε χώρες της Ε.Ε., μπορεί να διαμορφώσει ένα εθνικό, συγκριτικό πλεονέκτημα για ολόκληρη την οικονομία. Κι αυτό γιατί οι βαλκανικές χώρες δεν διαθέτουν απλά σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης, αλλά πολλές από αυτές βρίσκονται και σε τροχιά ένταξης στην Ε.Ε., γεγονός που δημιουργεί μακροπρόθεσμα κλίμα σταθερότητας, μειώνει τους κινδύνους και διαμορφώνει θέση ισχύος του ελληνικού τραπεζικού συστήματος στην ολοένα και διευρυνόμενη ευρωπαϊκή τραπεζική αγορά.

Βέβαια, οι στρατηγικές των ελληνικών τραπεζών για επέκταση στα Βαλκάνια αντιμετωπίζουν δυσκολίες εξαιτίας της ποικιλομορφίας του νομικού, οικονομικού και πολιτικού συστήματος των επιμέρους βαλκανικών χωρών. Το ατελές θεσμικό πλαίσιο και το υπάρχον ασταθές περιβάλλον συνθέτουν το σύνολο των αντιξοοτήτων που συναντούν οι ελληνικές τράπεζες στα Βαλκάνια. Ωστόσο, αρκετές τράπεζες έχουν ήδη επεκτείνει τις δραστηριότητές τους στο βαλκανικό χώρο, αναγνωρίζοντας ότι πρόκειται όχι για ευκαιριακή αλλά για μια μακροπρόθεσμη επένδυση. Έτσι, οι

ελληνικές τράπεζες εξετάζουν το ενδεχόμενο ίδρυσης θυγατρικών εταιρειών με την διεύρυνση του φάσματος των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών τους, καθώς και την εξαγορά άλλων εταιρειών στο πλαίσιο των ιδιωτικοποιήσεων που προωθούνται στις χώρες αυτές.

Εκτός βέβαια, από τις βαλκανικές χώρες, μελετούν και το ενδεχόμενο επέκτασης των δραστηριοτήτων τους στην Κύπρο, στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη και ίσως στην Τουρκία και στη Ρωσία.

Νέα ελκυστικά τραπεζικά προϊόντα.

Για να ανταποκριθούν στις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες των καταναλωτών οι ελληνικές τράπεζες καλούνται να προσφέρουν νέα ελκυστικά προϊόντα, τα οποία να μπορούν να υποκαταστήσουν τις φθίνουσες αποδόσεις των αποταμιεύσεων. Οι τράπεζες λοιπόν πρέπει να προσφέρουν νέες δυνατότητες επιλογών και διευρυμένες επενδυτικές προτάσεις με πληθώρα εναλλακτικών συνδυασμών απόδοσης - κινδύνου. Πιο συγκεκριμένα, ο τομέας της λιανικής τραπεζικής αποτελεί τον πιο κερδοφόρο και αναπτυσσόμενο τομέα των τραπεζικών εργασιών. Έτσι, οι τράπεζες πρέπει να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους στην προσφορά προϊόντων στον τομέα της καταναλωτικής και στεγαστικής πίστης, όσο και στον τομέα των καταθέσεων και των επενδύσεων. Καθώς ο ανταγωνισμός είναι σκληρός και τα προσφερόμενα προϊόντα δεν έχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις, έμφαση πρέπει να δοθεί στην ποιότητα και στην ταχύτητα εξυπηρέτησης, παράγοντες που εκτιμάται ότι θα διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια για απόκτηση νέων μεριδίων αγοράς (Λιδωρίκης Α., 2003).

Χρήση εναλλακτικών δικτύων διανομής τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Οι ελληνικές τράπεζες έχουν επενδύσει σημαντικά κεφάλαια την τελευταία τριετία στην ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής με απώτερο στόχο την μείωση του λειτουργικού κόστους τους, την μετακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε άλλες παραγωγικότερες θέσεις και την αποσυμφόρηση των καταστημάτων από τις ουρές. Στόχος είναι να δοθούν κίνητρα χρήσης των εναλλακτικών αυτών δικτύων διανομής από το σύνολο των συναλλασσόμενων. Σημαντική είναι η χρήση των ATMs, μέσω των οποίων πραγματοποιείται ένας σημαντικός αριθμός συναλλαγών, κυρίως αναλήψεων αλλά και κάποιων πληρωμών (Λιδωρίκης Α., 2003).

Όλα αυτά σηματοδοτούν ένα νέο ρόλο που καλούνται να παίξουν οι ελληνικές τράπεζες. Το ρόλο αυτό οφείλει να κατακτήσει το τραπεζικό σύστημα στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται, οι οποίες χαρακτηρίζονται από δυνατότητες αλλά και αβεβαιότητες. Ενδεικτικό της μεγάλης σημασίας που έχει ο τραπεζικός τομέας για την οικονομία είναι η επισύμανση ότι, όταν η οικονομίες βρίσκονται σε βαθιά κρίση, το πρόβλημα ξεκινά συνήθως από την κρίση του τραπεζικού συστήματος. Η υγεία και η σταθερότητα του τραπεζικού κλάδου αποτελούν προϋπόθεση για την σταθερότητα και στην συνέχεια την ανάπτυξη της οικονομίας (Δελτίον Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, 2003).

5.6 Στρατηγικές επιλογές τραπεζών

Εν όψη του νέου διεθνούς περιβάλλοντος και προκειμένου οι τράπεζες να γίνουν πιο ανταγωνιστικές επιλέγουν στρατηγικές, που εστιάζονται στην βελτίωση της αποδοτικότητας με την μείωση του λειτουργικού τους κόστους και στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών τους. Η ποιότητα εξυπηρέτησης και η ικανοποίηση του πελάτη έχουν αναγνωριστεί ως κρίσιμα στρατηγικά μέσα για την επιβίωση των τραπεζικών ιδρυμάτων στο έντονα ανταγωνιστικό κλίμα της διεθνούς αγοράς. Μάλιστα, ο στόχος είναι τόσο ξεκάθαρος, ώστε το 80% των ευρωπαϊκών τραπεζών δηλώνουν ως κύρια στρατηγική τους την εγγύτητα προς τον πελάτη. Μέσα από τον καθορισμό συγκεκριμένων στρατηγικών οι τράπεζες επιδιώκουν:

- Προσαρμογή στις νέες συνθήκες.
- Προσφορά νέων και διαφοροποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία να καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών.

Προκειμένου τα τραπεζικά ιδρύματα να αναπτύξουν τις κατάλληλες στρατηγικές για τη βελτίωση της ποιότητας θα πρέπει να κατανοήσουν πλήρως την έννοιά της και τους παράγοντες που την προσδιορίζουν, καθώς και τα χαρακτηριστικά και τις διαστάσεις της που αφορούν τον εξειδικευμένο τομέα που δραστηριοποιούνται. Οι διαστάσεις και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ποιότητας των τραπεζικών υπηρεσιών είναι αυτά που διαμορφώνουν τις προσδοκίες των πελατών και επιτρέπουν στις τράπεζες την εύρεση αποτελεσματικών τρόπων βελτίωσής τους.

Η υψηλή ποιότητα των τραπεζικών υπηρεσιών χαρακτηρίζεται πλέον ως «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», γιατί προσελκύει νέους πελάτες και συντελεί στην επίτευξη της αφοσίωσης και της ικανοποίησής τους, παράγοντες που οδηγούν σε υψηλότερα κέρδη και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς. Επειδή εξαιτίας του αυξημένου ανταγωνισμού οι υπηρεσίες, που παρέχονται από τις τράπεζες, όπως οι καταθετικοί λογαριασμοί και τα δάνεια δεν έχουν υψηλή διαφοροποίηση, η προσέλκυση και η παραμονή των πελατών εξαρτάται όλο και περισσότερο από το πώς αντιλαμβάνονται αυτοί τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της τράπεζας. Φαινόμενα, όπως οι μεγάλες αναμονές στην ουρά των καταστημάτων, η γραφειοκρατία και η περιφρόνηση του πελάτη πρέπει να τύχουν μεγάλης προσοχής και να γίνουν προσπάθειες εξάλειψής τους (Σπάθη Χ., Πετρίδου Ε. και Γλαβέλη Ν., 2003).

Επιπλέον παράγοντες που πρέπει να διερευνηθούν σχετικά με την ποιότητα των τραπεζικών υπηρεσιών είναι η φήμη της τράπεζας, το μέγεθός της, η δύναμη της συνήθειας στις συναλλαγές, αλλά και ο αριθμός και η θέση των υποκαταστημάτων. Ανάλυση σε βάθος είναι απαραίτητο να διεξαχθεί για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των πελατών καθώς και για το πώς αυτά συσχετίζονται με την στάση που διαμορφώνουν οι πελάτες απέναντι στην ποιότητα και στη συνέχεια τα συμπεράσματα να ληφθούν υπόψη για τη χάραξη της στρατηγικής προώθησης των υπηρεσιών των τραπεζών (Σπάθη Χ., Πετρίδου Ε. και Γλαβέλη Ν., 2003).

Αποτελέσματα ερευνών δείχνουν ότι η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών είναι δυνατό να συμβάλει στην αύξηση του βαθμού ικανοποίησης και αφοσίωσης του πελάτη και να οδηγήσει τις τράπεζες σε αυξημένες επιχειρηματικές επιδόσεις (Cronin J. J. και Taylor S. A., 1992; Spreng R. A. και Mackoy R. D., 1996; De Ruyter et al.,

1997; Bloemer et al., 1998). Η βελτίωση της ποιότητας των τραπεζικών υπηρεσιών αποτελεί επιπλέον σημαντικό στοιχείο του ανταγωνισμού, ο οποίος είναι ιδιαίτερα οξύς στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Γι' αυτό και είναι απαραίτητη η μελέτη της στάσης των πελατών των τραπεζών ως προς την ποιότητα των υπηρεσιών που τους προσφέρονται και της ικανοποίησης που αποκομίζουν από αυτές. Μάλιστα, εμπειρικές αναλύσεις έχουν δείξει ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης ποιότητας από τον πελάτη και των οικονομικών αποτελεσμάτων ενός οργανισμού (Ghobadian et al., 1994).

5.7 Έλεγχος ποιότητας των τραπεζικών υπηρεσιών

Το θέμα του ελέγχου ποιότητας δεν είναι νέο στα τραπεζικά δρώμενα. Από τη στιγμή που οι τράπεζες υπόκεινται σε ποικίλους κανονισμούς και οδηγίες, οι εξωτερικοί και οι εσωτερικοί έλεγχοι αποτελούν μια πραγματικότητα. Έτσι, από την πρωταρχική μορφή ελέγχου της ποιότητας, την επιθεώρηση, εξελικτικά ακολούθησαν οι έλεγχοι της ποιότητας, η διασφάλιση ποιότητας και τέλος η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Τσιότρας Γ., 2002).

Παλιότερα, η προσπάθεια εξασφάλισης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών αφορούσε δύο είδη ελέγχων: Τους **εξωτερικούς**, όπου η Κεντρική Τράπεζα της Ελλάδος έλεγχε τις υπόλοιπες τράπεζες για τη διασφάλιση των συμφερόντων του κράτους, και τους **εσωτερικούς**, όπου η ίδια η τράπεζα όριζε ελεγκτικά όργανα για την ασφάλεια της ίδιας και των συμφερόντων της.


Με την απελευθέρωση όμως του τραπεζικού συστήματος και την κατάργηση των περιοριστικών κανόνων ορισμένες από τις αρμοδιότητες των εξωτερικών ελεγκτών καταργήθηκαν ενώ άλλες περιορίστηκαν στην εκ των υστέρων διαπίστωση της συμμόρφωσης με τις προδιαγραφές που θέτουν οι κανονισμοί αυτοί και οι διατάξεις. Παράλληλα, η εργασία των εσωτερικών ελεγκτών υποκαταστάθηκε σε κάποιο βαθμό από αυτοματοποιημένα συστήματα ελέγχου των διαδικασιών. Με την αυτοματοποίηση αυτή των διαδικασιών και την εισαγωγή της τεχνολογίας σε όλες τις δραστηριότητες του τραπεζικού τομέα μειώθηκαν σημαντικά τα λάθη και απλοποιήθηκαν οι διαδικασίες ελέγχου. Η εσωτερικοί έλεγχοι άλλαξαν μορφή και λειτουργούν πλέον έμμεσα με την έννοια της παροχής της τελικής έγκρισης για την ικανοποίηση των αιτημάτων των πελατών.

Όσον αφορά στη **διασφάλιση ποιότητας**, αυτή περιορίζεται στην πιστοποίηση επιμέρους διαδικασιών των τραπεζών και όχι στην συνολική εξασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τέλος η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας άρχισε να εμφανίζεται τα τελευταία χρόνια στον τραπεζικό τομέα, καθώς αναγνωρίστηκε η προσφορά της στην βελτίωση των διαδικασιών και στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Πρωτοπόρος τράπεζα στον τομέα αυτό είναι η τράπεζα «Πειραιώς», η οποία δεσμεύτηκε στην επίτευξη της Επιχειρηματικής Αριστείας και πήρε το διαβατήριο για την επίτευξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Οι **μορφές ποιοτικού ελέγχου**, που συναντώνται κυρίως στον τραπεζικό τομέα και εξαρτώνται από το μέγεθος του τραπεζικού οργανισμού και το βαθμό τυποποίησης των διαδικασιών του, συνοψίζονται στις παρακάτω:

 Συγκεντρωτικός έλεγχος.

Η μορφή αυτή ελέγχου συναντάται κυρίως σε τράπεζες με συγκεντρωτική οργάνωση των διαδικασιών τους και με τυποποιημένα και πλήρως αυτοματοποιημένα συστήματα ποιότητας. Ο έλεγχος σε τέτοιου είδους τραπεζικούς οργανισμούς είναι ιδιαίτερα εύκολος και τα στοιχεία που συλλέγονται αρκετά αξιόπιστα. Τα μειονεκτήματα του συστήματος εντοπίζονται στα αρνητικά αισθήματα που δημιουργούνται στους εργαζόμενους από τον έλεγχό τους και στο υψηλό κόστος διενέργειας των ελέγχων αυτών.

 Αποκεντρωμένος έλεγχος.

Ο έλεγχος αυτός ασκείται κυρίως από μικρού τύπου τράπεζες που δεν διαθέτουν τυποποιημένα συστήματα ελέγχου της ποιότητας. Παρά όμως τις διαφορές του με την προηγούμενη μορφή ελέγχου τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα παραμένουν παρόμοια.

 Υβριδικός έλεγχος.

Ο έλεγχος αυτός εξαλείφει ορισμένα από τα μειονεκτήματα των προηγούμενων μεθόδων και ενισχύει τα θετικά τους στοιχεία. Συγκεκριμένα, η αξιολόγηση του συστήματος και η επιθεώρηση των διαδικασιών γίνεται κυρίως από το προσωπικό επαφής, που συναναστρέφεται καθημερινά με τους πελάτες, αλλά και από άλλα τμήματα, που εξασφαλίζουν τη διενέργεια αποτελεσματικού ελέγχου της ποιότητας.

Από την άλλη μεριά, η επιστήμη της στατιστικής παρέχει ορισμένα πολύ σημαντικά εργαλεία ποιοτικού ελέγχου, που περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τον καθορισμό των επιτρεπτών ορίων μέσα στα οποία πρέπει να βρίσκεται το επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών και την μέτρηση της απόδοσης με βάση τα όρια αυτά. Τρεις **περιοχές στατιστικού ελέγχου** των τραπεζικών υπηρεσιών παρουσιάζουν σημαντικό ενδιαφέρον. Αυτές είναι:

- **Δειγματοληπτικός έλεγχος καταλληλότητας.**

Ο έλεγχος αυτός αφορά στο υλικό που χρησιμοποιούν οι τράπεζες για την παροχή των υπηρεσιών τους, όπως είναι οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές που επεξεργάζονται τα στοιχεία. Τα υλικά αυτά πρέπει να είναι υψηλής ποιότητας, καθώς η συμβολή τους στην διεκπεραίωση σημαντικών εργασιών είναι καθοριστική. Η επιλογή ενός τυχαίου δείγματος και ο έλεγχός του με βάση τις προδιαγεγραμμένες μεθόδους θα δώσει σημαντικά στοιχεία σχετικά με την συμμόρφωση της τράπεζας με τις προδιαγραφές.

- **Έλεγχος διαδικασιών.**

Ο έλεγχος των διαδικασιών χρησιμοποιείται στον τραπεζικό τομέα για τον προσδιορισμό της δυναμικότητας ενός συστήματος όσον αφορά στην επεξεργασία των συναλλαγών. Με τη βοήθεια της στατιστικής συλλέγονται και αναλύονται τα δεδομένα με σκοπό να συναχθούν χρήσιμα συμπεράσματα. Οι πληροφορίες αυτές τυγχάνουν επεξεργασίας από τη διοίκηση των τραπεζών, η οποία στη συνέχεια διενεργεί τις απαραίτητες βελτιώσεις και διορθώσεις. Έτσι, η τράπεζα γνωρίζει το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται και τον στόχο, τον οποίο επιδιώκει να επιτύχει με βάση

τα στατιστικά στοιχεία. Αυτή η μορφή των ελέγχων είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στον τομέα της επεξεργασίας των επιταγών, καθώς και σε άλλες γραφειοκρατικές εργασίες.

- **Εξειδικευμένες μελέτες.**

Πολλές φορές χρησιμοποιούνται ειδικές μελέτες για τον έλεγχο της ποιότητας συγκεκριμένων εργασιών. Τέτοιοι έλεγχοι αφορούν τη δοκιμή ενός νέου μηχανήματος για τη διαπίστωση του βαθμού αξιοπιστίας του, την μελέτη ενός αρχείου δεδομένων για την εξεύρεση τυχόν προβλημάτων στο σύστημα on-line της τράπεζας, καθώς και τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τη μέγιστη διάρκεια εξυπηρέτησης του πελάτη με σκοπό την διεξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με τις ουρές αναμονής στα καταστήματα των τραπεζών.

5.8 Ο θεσμός του Τραπεζικού Μεσολαβητή

Ένα ουσιαστικό εργαλείο αποτελεσματικής διαχείρισης των παραπόνων των πελατών και βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι ο θεσμός του Τραπεζικού Μεσολαβητή (Ombudsman), που τα τελευταία χρόνια άρχισε να εφαρμόζεται στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Το γραφείο του Τραπεζικού Μεσολαβητή λειτουργεί στο πλαίσιο και με τη στήριξη της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, έχοντας απόλυτη ανεξαρτησία δράσης και παρέμβασης στις σχέσεις τραπεζών – καταναλωτών. **Σκοπός** του οργάνου αυτού είναι η εξέταση των παραπόνων των πελατών, η φιλική διευθέτησή τους και η υποβολή συστάσεων προς την τράπεζα και τον πελάτη. Όραμά του αποτελεί η υιοθέτηση της διαφάνειας στις δραστηριότητες της διοίκησης και η βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των δύο μερών. **Αποστολή** του είναι η προστασία των δικαιωμάτων των πολιτών και ο έλεγχος της κακοδιοίκησης των υπηρεσιών του δημοσίου και άλλων φορέων του δημόσιου τομέα.

Έτσι, ο Τραπεζικός Μεσολαβητής **επιδιώκει** να:

- ⇒ Διευθετήσει τις διαμαρτυρίες των πελατών, που σχετίζονται με την ελλιπή πληροφόρηση από τον τραπεζικό οργανισμό.
- ⇒ Επιλύσει άμεσα και ευέλικτα μικρά προβλήματα των πελατών.
- ⇒ Συμβάλει στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και της εικόνας του τραπεζικού τομέα γενικότερα.

Στο όργανο αυτό μπορούν να υποβάλουν τα παράπονά τους όλα τα φυσικά πρόσωπα που συναλλάσσονται με την τράπεζα ως ιδιώτες και να αναφέρουν τυχόν ελλείψεις που εμφανίζονται σε οποιαδήποτε υπηρεσία προσφέρεται από τους τραπεζικούς οργανισμούς. Ο Τραπεζικός Διαμεσολαβητής δεν εξετάζει ούτε παράπονα που είναι αντικείμενο δικαστικής έρευνας ούτε εκείνα που αφορούν στην γενική επιχειρηματική πολιτική της τράπεζας.

Οι τράπεζες είναι υποχρεωμένες να ενημερώνουν τους πελάτες τους για την ύπαρξη και λειτουργία του θεσμού αυτού, καθώς και για τον τρόπο λειτουργίας του με την έκδοση ειδικών ενημερωτικών φυλλαδίων. Η διαδικασία έχει ως εξής: Σε πρώτη φάση ο πελάτης υποβάλλει το παράπονό του στον υπεύθυνο του τμήματος που παρουσιάστηκε το πρόβλημα. Σκοπός του υπεύθυνου είναι η προσπάθεια επίλυσης

του προβλήματος πριν την προσφυγή του πελάτη στον Τραπεζικό Διαμεσολαβητή. Η προθεσμία απάντησης της τράπεζας στον πελάτη είναι εντός δέκα εργάσιμων ημερών. Με την πάροδο του διαστήματος αυτού και εφόσον ο πελάτης δεν έχει ικανοποιηθεί, δικαιούται να υποβάλει εγγράφως το παράπονό του στον Τραπεζικό Διαμεσολαβητή. Στη φάση αυτή ο Τραπεζικός Διαμεσολαβητής εξετάζει την ουσία της υπόθεσης, αξιολογεί τα στοιχεία και τις πληροφορίες του πελάτη και της τράπεζας και διαμορφώνει συμβιβαστική πρόταση.

Σύμφωνα με έρευνες το σύνολο των παραπόνων, που γίνονται αντικείμενο μελέτης του νεοσύστατου θεσμού, αφορούν δανειακές συμβάσεις καταναλωτικής και στεγαστικής πίστης. Τα υπόλοιπα παράπονα επικεντρώνονται στα μέσα πληρωμών, όπως πιστωτικές κάρτες, επιταγές, καταθετικούς λογαριασμούς και μερίδια αμοιβαίων κεφαλαίων. Οι καταγγελίες αυτές των πελατών κατά των τραπεζικών οργανισμών αποτελούν ένδειξη της κακής ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και η αμέλειά τους προκαλεί μακροπρόθεσμα προβλήματα εμποδίζοντας την καλή λειτουργία του τραπεζικού συστήματος.

Επομένως, είναι απαραίτητη η παροχή της δυνατότητας στους καταναλωτές να εκφράσουν ελεύθερα τα παράπονά τους για την επίλυση των προβλημάτων τους. Η μη έγκαιρη αντιμετώπιση του προβλήματος από την τράπεζα μπορεί να κλονίσει την εμπιστοσύνη του πελάτη προς αυτή και να προκαλέσει πλήθος αλυσιδωτών αντιδράσεων με αρνητικές συνέπειες για την τράπεζα. Με την παρέμβαση του Τραπεζικού Μεσολαβητή εξοικονομούνται χρόνος και χρήμα, προστατεύονται οι καταναλωτές και διασφαλίζεται η ομαλή συνεργασία μεταξύ των τραπεζών και των πελατών. Αυτός είναι και ο κύριος λόγος συμμόρφωσης των τραπεζών στις υποδείξεις του Τραπεζικού Μεσολαβητή, καθώς και η επάρκεια και η αποτελεσματικότητα που χαρακτηρίζουν τις παρεμβάσεις του.

5.9 Η αντίληψη του επιχειρησιακού πελάτη για την ποιότητα των τραπεζικών υπηρεσιών

Ενώ πλήθος ερευνών έχουν διεξαχθεί σχετικά με τις απαιτήσεις των ιδιωτών πελατών από τα τραπεζικά ιδρύματα, υπάρχει έλλειψη ερευνών σχετικά με τις προσδοκίες των επιχειρήσεων – πελατών. Ωστόσο, οι υπηρεσίες, που προσφέρουν οι τράπεζες στις επιχειρήσεις, είναι ιδιαίτερα μεγάλης σημασίας καθώς αφορούν ένα μεγάλο εύρος προϊόντων και υπηρεσιών που ξεκινούν από τα απλά τραπεζικά προϊόντα, όπως καταθετικοί λογαριασμοί και επιταγές και φτάνουν μέχρι εξειδικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες, όπως τα εταιρικά ομόλογα, τα κοινοπρακτικά δάνεια και οι αυξήσεις του μετοχικού κεφαλαίου μέσω δημόσιων εγγραφών (Mosad Zineldin, 1995). Οι τράπεζες, μάλιστα, επιδιώκουν την συνεργασία με τις μεγάλες επιχειρήσεις, αφού δεν αποφέρουν μόνο σημαντικά οικονομικά οφέλη εξαιτίας του όγκου των συναλλαγών που τους αναθέτουν, αλλά προκαλούν την εξέλιξη και την καινοτομία στα τραπεζικά προϊόντα και στις υπηρεσίες λόγω των εξειδικευμένων αναγκών τους (Tyler K. και Stanley E., 1999).

Οι ιδιαιτερότητες αυτές που παρουσιάζουν οι επιχειρησιακοί πελάτες έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία περισσότερο πολύπλοκων και εξειδικευμένων αναγκών και ποικίλων απαιτήσεων από τη συνεργασία τους με τα τραπεζικά ιδρύματα. Οι

ανάγκες αυτές, που επιδιώκουν να καλύψουν, γίνονται αντιληπτές από έρευνες που έχουν διενεργηθεί κατά καιρούς.

Σε έρευνά του ο Zineldin Mosad (1995) αναφέρει τους σημαντικότερους **παράγοντες που επηρεάζουν τις σχέσεις επιχειρήσεων - τραπεζών**. Αξίζει να σημειωθεί, βέβαια, ότι η σχέση αυτή είναι ξεχωριστή, καθώς οι τράπεζες πρέπει να αντιμετωπίζουν τις επιχειρήσεις – πελάτες τους ως «συνέταιρους» ή «συνεργάτες». Η έρευνα έδειξε ότι οι σχέσεις που έχουν οι μεσαίες και οι μικρές επιχειρήσεις με τις τράπεζες είναι σταθερότερες από αυτές των μεγάλων επιχειρήσεων. Κι αυτό, διότι οι τελευταίες είναι δυσαρεστημένες από τη συνεργασία τους με τα τραπεζικά ιδρύματα, καθώς απουσιάζει η εμπιστοσύνη και η συνεργασία που επιθυμούν και παρατηρείται άγνοια αναφορικά με τις ιδιαίτερες ανάγκες και τις απαιτήσεις τους. Οι παράγοντες που δηλώνουν ότι έχουν μεγαλύτερη σημασία για αυτές είναι η ύπαρξη εμπιστοσύνης, σεβασμού, η ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών τους και η άμεση ανταπόκριση στα προβλήματά τους. Η ύπαρξη υψηλής τεχνολογίας είναι σημαντική, ωστόσο δεν αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιλογή της τράπεζας.

Στο σημείο αυτό αξίζει να τονιστεί ότι, σύμφωνα με τις μελέτες των Chaston I. (1993) και Nielsen et al. (1995), υπάρχει άγνοια από την μεριά των τραπεζών σχετικά με τους παράγοντες εκείνους που θεωρούν οι επιχειρησιακοί πελάτες σημαντικούς. Στην έρευνα των Nielsen J., Terry C. και Trayler R. M.(1998) στην Αυστραλία με στόχο την **σύγκριση των προσδοκιών των επιχειρησιακών πελατών και των αντιλήψεων των τραπεζών** σχετικά με τις παραπάνω προσδοκίες, βρέθηκαν τα παρακάτω:

- Οι τράπεζες δεν γνωρίζουν τις πραγματικές ανάγκες των επιχειρήσεων – πελατών τους.
- Οι μεγάλες επιχειρήσεις ενδιαφέρονται τόσο για τα θέματα τιμολόγησης και κόστους των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν οι τράπεζες, όσο και για θέματα ποικιλίας τραπεζικών επιλογών. Βέβαια, μέσα σε όλα αυτά δεν παραγκωνίζουν τον παράγοντα της ποιότητας των υπηρεσιών που θα λάβουν, γεγονός που φαίνεται να αμελούν οι τράπεζες.
- Οι τράπεζες θεωρούν ως σημαντικότερους παράγοντες για την ικανοποίηση των επιχειρησιακών πελατών τους τις χαμηλές τιμές των παρεχόμενων υπηρεσιών, την ποικιλία των προϊόντων / υπηρεσιών και την παροχή εξειδικευμένων τραπεζικών υπηρεσιών ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες τους. Οι επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερο εύρος παραγόντων που θεωρούν σημαντικούς.
- Οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ως πιο σημαντικούς παράγοντες για την ικανοποίησή τους τις μακροχρόνιες σχέσεις με την τράπεζα, την ποιότητα στα παρεχόμενα προϊόντα και τις υπηρεσίες, τις χαμηλές τιμές και την αποτελεσματικότητα στην διευθέτηση των ζητημάτων τους. Από τους παραπάνω παράγοντες οι τράπεζες θεωρούν σημαντικούς μόνο τους δύο, τις χαμηλές τιμές και τις μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες τους.

Παρόμοια είναι και τα αποτελέσματα των ερευνών που έγιναν στην Αγγλία από τους Galloway και Blanchard το 1994. Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να προσδιοριστούν οι **παράγοντες εκείνοι που συντελούν στον χαρακτηρισμό μιας υπηρεσίας ως ποιοτικής** τόσο από την μεριά των πελατών - επιχειρήσεων όσο και από τη μεριά του προσωπικού των τραπεζών. Τα συμπεράσματα που προέκυψαν είναι τα εξής:

- Το προσωπικό της τράπεζας θεωρεί ότι οι σημαντικότερες διαστάσεις ποιότητας για τους πελάτες είναι ο βαθμός ανταπόκρισης στις ανάγκες τους και το αίσθημα ασφάλειας.
- Δεν υπάρχουν συγκεκριμένα πρότυπα για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών γι' αυτό και το προσωπικό λειτουργεί αυτόνομα.
- Υπάρχει έλλειψη σωστής επικοινωνίας μεταξύ τράπεζας και πελατών.
- Η κύρια αιτία που οι τράπεζες αποτυγχάνουν να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες είναι η αδυναμία προσδιορισμού των αναγκών των πελατών και του βαθμού σπουδαιότητας της καθεμιάς.

Αμέσως μετά την ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα υπάρχει ένα πλήθος άλλων παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη από τις τράπεζες. Οι παράγοντες αυτοί αφορούν την αξιοπιστία του διευθυντή του καταστήματος και του προσωπικού επαφής και δείχνουν τη σημασία που δίνεται από τους επιχειρησιακούς πελάτες στην ασφάλεια των συναλλαγών τους και στην εφαρμογή αυτών που τους έχουν υποσχεθεί. Επιπλέον, η άμεση ανταπόκριση και η ταχύτητα λήψης των αποφάσεων από τη μεριά της τράπεζας είναι εξίσου σημαντικοί παράγοντες για τις επιχειρήσεις. Η άμεση εξυπηρέτηση μπορεί να είναι απόρροια της καλής οργάνωσης του τραπεζικού οργανισμού αλλά και του ικανού προσωπικού του (LeBlanc και Nguyen N., 1988).

Μάλιστα, έρευνα, που έγινε στη Μ. Βρετανία από τους Tyler K. και Stanley E. (1999) με αντικείμενο τις σχέσεις των τραπεζικών ιδρυμάτων με τις μεγάλες επιχειρήσεις – πελάτες και τις προσδοκίες των τελευταίων από τις τράπεζες, έδειξε ότι υπάρχουν δύο ειδών προσδοκιών: οι τεχνικές και οι λειτουργικές. Οι **τεχνικές προσδοκίες** αφορούν στην ελαχιστοποίηση των λαθών, στην ύπαρξη υψηλού επιπέδου γνώσεων, στην άμεση εξυπηρέτηση των πελατών και στην ικανοποίηση των αιτημάτων τους χωρίς να απαιτείται επαναληπτική επίσκεψη στο κατάστημα της τράπεζας. Όσον αφορά στα λάθη αυτά πρέπει να αντιμετωπίζονται γρήγορα και αποτελεσματικά από τη στιγμή που θα γίνουν αντιληπτά. Οι **λειτουργικές προσδοκίες** περιλαμβάνουν την πρόληψη των λαθών από τη μεριά της τράπεζας, την ύπαρξη πνεύματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας, την επικοινωνία μεταξύ των δύο μερών και την κατανόηση και ενημέρωση σχετικά με τα ζητήματα των πελατών.

Τέλος, το προσωπικό της τράπεζας διαδραματίζει ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση του επιχειρησιακού πελάτη. Γι' αυτό και πρέπει να είναι άρτια ενημερωμένο για όλες τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρει η τράπεζα, να έχει ποικίλες γνώσεις πάνω στα χρηματοοικονομικά δρώμενα, καθώς και γνώσεις για τις ιδιαιτερότητες των πελατών. Η τράπεζα από την πλευρά της οφείλει να προσφέρει συνεχή εκπαίδευση και να επιλέγει ικανά άτομα για τις θέσεις αυτές.

5.10 Καταναλωτική Πίστη

Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια η ανάπτυξη του τομέα της καταναλωτικής πίστης ήταν ραγδαία. Στη συγκεκριμένη εξέλιξη βοήθησαν η σταδιακή μείωση των επιτοκίων δανεισμού, η απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος και οι ολοένα αυξανόμενες ανάγκες του καταναλωτικού κοινού. Τα προϊόντα καταναλωτικής πίστης αυξήθηκαν σημαντικά και κύριοι προμηθευτές τους υπήρξαν οι εμπορικές

τράπεζες. Αυτές ήταν που προσπάθησαν να αποκτήσουν σημαντικό μερίδιο σε μια αγορά που διέβλεπαν ότι θα ήταν αρκετά κερδοφόρα. Για το λόγο αυτό επένδυσαν αρκετά χρήματα στην υιοθέτηση ευέλικτων συστημάτων και στην παροχή νέων και περισσότερο σύνθετων χρηματοοικονομικών προϊόντων. Με την αύξηση του μεριδίου αγοράς τους οι τράπεζες όχι μόνο μπορούν να αυξήσουν άμεσα τα κέρδη τους, αλλά να εξασφαλίσουν και την μελλοντική κερδοφορία τους.

Ο τομέας της καταναλωτικής πίστης χαρακτηρίζεται από μεγάλο όγκο συναλλαγών και αιτήσεων. Για να καταστεί λοιπόν δυνατή η επεξεργασία όλων αυτών των στοιχείων είναι απαραίτητη η διαμόρφωση αξιόπιστων **βάσεων δεδομένων**, που θα περιέχουν τα προσωπικά στοιχεία των πελατών. Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να βοηθήσουν στη διατήρηση των υψηλών ρυθμών ανάπτυξης και στην άνοδο της κερδοφορίας της τράπεζας. Οι τράπεζες ανεξάρτητα από τα προσωπικά στοιχεία των πελατών θα πρέπει να συλλέγουν πληροφορίες και για την συναλλακτική συμπεριφορά τους, την ανταπόκρισή τους στα μέσα επικοινωνίας που χρησιμοποιούν, την συμπεριφορά των «κακών» πελατών και την ύπαρξη πελατών που παρουσιάζουν τάσεις αποχώρησης από το χαρτοφυλάκιο της τράπεζας. Με τον τρόπο αυτό η τράπεζα μπορεί να παρακολουθεί τη συναλλακτική συμπεριφορά τους και να αξιοποιεί τις πληροφορίες της για την εκτίμηση του κινδύνου έκθεσης των κεφαλαίων της και την πρόβλεψη των επισφαλών απαιτήσεών της.

Ακόμη η χρήση των κατάλληλων **στατιστικών μοντέλων** μπορεί να συμβάλει στην πρόβλεψη της μελλοντικής συμπεριφοράς του πελάτη σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Έτσι, η τράπεζα μπορεί να κατατάξει τους πελάτες της σε διάφορες κατηγορίες και ανάλογα να διαχειριστεί τα κεφάλαια που θα διαθέσει σε κάθε τμήμα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Επιπλέον, μπορεί να εντάξει τους πελάτες της σε συγκεκριμένες ομάδες επικινδυνότητας με βάση κάποια κριτήρια, τα οποία θεωρεί σημαντικά για την αξιολόγηση των πιστωτικών ή άλλων αιτημάτων τους. Ο σκοπός της κατάταξης αυτής είναι να καταγράψει και να ομαδοποιήσει τα άτομα ενός χαρτοφυλακίου σύμφωνα με την υπάρχουσα συναλλακτική συμπεριφορά τους.

Γενικότερα, **σκοπός** της μελέτης της πιστοληπτικής συμπεριφοράς των πελατών μιας τράπεζας είναι:

- Ο καθορισμός από τη μεριά της τράπεζας της στρατηγικής και της πολιτικής που θα ακολουθήσει σχετικά με την είσπραξη των χρημάτων της.
- Ο τρόπος προώθησης των νέων προϊόντων της και συγκεκριμένα οι ομάδες πελατών, στους οποίους το τμήμα μάρκετινγκ της τράπεζας πρέπει να επικεντρώσει τις προσπάθειές του.
- Η άμεση επίλυση αιτημάτων πιστοδοτήσεων, καθώς και η κατάταξη των πελατών μπορεί να οδηγήσει σε αυτόματη απόρριψη ή έγκριση των αιτημάτων τους.
- Ο καθορισμός της τιμολογιακής πολιτικής της τράπεζας ανάλογα με την διαβάθμιση των πελατών. Αυτό μπορεί να μεταφράζεται σε χαμηλότερα επιτόκια ή μειωμένες συνδρομές στους «καλούς» πελάτες.

Επομένως, στη σημερινή εποχή, όπου παρατηρείται έντονος ανταγωνισμός και η ανάγκη για μείωση των εξόδων είναι επιτακτική, η σωστή αξιοποίηση των πληροφοριών που συγκεντρώνει ο τραπεζικός οργανισμός μπορεί να του προσδώσει ένα σημαντικό στρατηγικό πλεονέκτημα (Αδράκτα Γ. και Αναγνωστοπούλου Δ., 2003).

5.11 Ο Εσωτερικός Πελάτης

5.11.1 Η σημασία του Προσωπικού επαφής

Με την διαπίστωση ότι ο τραπεζικός και γενικότερα ο χρηματοοικονομικός τομέας υποβάλλεται σε ραγδαίες μεταβολές, ο ρόλος του εσωτερικού πελάτη στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας είναι ιδιαίτερα καθοριστικός. Με τον όρο «εσωτερικός πελάτης» νοείται το προσωπικό του τραπεζικού οργανισμού και χρησιμοποιείται για να δείξει τη σπουδαιότητα που έχει η ικανοποίησή του ως προϋπόθεση για την επίτευξη της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών. Ο στόχος της προσπάθειας όλων των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών είναι προφανής. Η ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών επιβάλλει στροφή προς τον πελάτη.

Στην ουσία το προσωπικό του τραπεζικού ιδρύματος αποτελεί μέρος του προϊόντος που παρέχει η τράπεζα, τη στιγμή που επηρεάζει το αποτέλεσμα της εξυπηρέτησης που αντιλαμβάνεται ο πελάτης. Επομένως, αφού το προσωπικό επαφής αποτελεί μέρος του προϊόντος της τράπεζας, συνιστά παράλληλα και μια διάσταση διαφοροποίησης από τον ανταγωνιστή. Κι αυτό διότι τα σημεία που μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών θα μπορούσε να **διαφοροποιηθεί** από τον ανταγωνιστή είναι τα εξής:

- ⇒ Η βασική υπηρεσία.
- ⇒ Η οργάνωση και η διοίκηση των λειτουργιών της.
- ⇒ Η εξυπηρέτηση του πελάτη και το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Όμως, οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις δυσκολεύονται να διαφοροποιηθούν στον πρώτο και στον δεύτερο παράγοντα, οπότε η εξυπηρέτηση του πελάτη αποτελεί πρόσφορο έδαφος για την επίτευξη της υψηλής ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Γούναρης Σ., 2003).

Η σημασία του προσωπικού επαφής γίνεται ιδιαίτερα αντιληπτή αν αναλογιστεί κανείς τη συχνότητα επαφής του με τον πελάτη και την ιδιομορφία της εξυπηρέτησης, που καθιστά την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας άμεσα αισθητή. Η αντίληψη αυτή του πελάτη είναι συχνά καθοριστική για τον χαρακτηρισμό μιας υπηρεσίας ως καλής ή κακής και τις περισσότερες φορές είναι μη αναστρέψιμη. Το προσωπικό είναι αυτό το οποίο μπορεί να βγάλει από το αδιέξοδο τον τραπεζικό οργανισμό σε περίπτωση που δημιουργηθούν ιδιόμορφα προβλήματα και προκύψουν έκτατα θέματα. Αξίζει να σημειωθεί, επιπλέον, ότι οι άνθρωποι είναι αυτοί που επιτυγχάνουν κατά κύριο λόγο την ποιότητα και την κάνουν πραγματικότητα. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι λοιπόν αυτός που καθορίζει την τελική επιτυχία των λειτουργιών της τράπεζας και το μέσο για να φτάσει η ποιοτική υπηρεσία στον εξωτερικό πελάτη.

Ο **ρόλος των εργαζομένων** ως μεσολαβητές κατά την παροχή κάποιας υπηρεσίας επιβάλλει την επαφή τόσο με το εξωτερικό περιβάλλον και τους πελάτες όσο και με το εσωτερικό περιβάλλον της τράπεζας. Τα καθήκοντα του προσωπικού επαφής είναι δυσδιάστατα. Κατ' αρχήν, είναι ο εκπρόσωπος της επιχείρησης στους πελάτες της και δεύτερον μεταφέρει τις πληροφορίες που λαμβάνει από τους πελάτες στην επιχείρηση (Aldrich U. και Huber D., 1977). Έτσι, η τράπεζα θα πρέπει να εξετάσει σε βάθος και

να επιλέξει τα κατάλληλα άτομα που θα στελεχώσουν τις θέσεις του προσωπικού επαφής.

5.11.2 Διοίκηση Ποιότητας και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η επίτευξη της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι αποτέλεσμα της ανάγκης των επιχειρήσεων για επιβίωση και ανάπτυξη μέσα σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Σκοπός των τραπεζικών ιδρυμάτων είναι να αναπτύξουν τις προσπάθειες εκείνες που θα βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους και συνεπώς θα εξυπηρετήσουν καλύτερα τον πελάτη. **Κρίσιμες μεταβλητές** για την επίτευξη της Διοίκησης Ποιότητας στον τραπεζικό κλάδο είναι η ταχύτητα της παροχής, η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας σε μια προσέγγιση σταθερά προσανατολισμένη προς την ποιότητα και η χρήση της τεχνολογίας ως αρωγού στην προσπάθεια αυτή. Για την επιτυχία των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας, σύμφωνα με την ομάδα του Ghobadian A. (1994), απαιτούνται:

1. Η εστίαση στον πελάτη και γενικότερα στις ανάγκες και στις προσδοκίες του.
2. Η ενδυνάμωση του προσωπικού της πρώτης γραμμής για την παροχή υπηρεσιών, που να ανταποκρίνονται πληρέστερα στις ανάγκες της αγοράς.
3. Η ύπαρξη κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού, στο οποίο θα παρέχονται κίνητρα και ανταμοιβές για την καλύτερη λειτουργία του, ενώ παράλληλα θα μετράται και θα αξιολογείται η απόδοσή του.
4. Ο σαφής ορισμός και προσδιορισμός της έννοιας της ποιοτικής εξυπηρέτησης για την αποφυγή παρερμηνειών και παραλείψεων κατά την προσπάθεια εφαρμογής της.

Η Διοίκηση Ποιότητας παρουσιάζει μεγάλη συνάφεια με την έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, η οποία περιλαμβάνει τη διοίκηση του προσωπικού, την οργανωσιακή συμπεριφορά και τις εργασιακές σχέσεις. Το συμπέρασμα αυτό συνάγεται εύκολα από τα παραπάνω, καθώς γίνεται φανερό η έμφαση που δίνει η Διοίκηση Ποιότητας στα θέματα που αφορούν το προσωπικό της επιχείρησης, το οποίο και καθορίζει το αποτέλεσμα της εφαρμογής της. Από την άλλη μεριά, η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων δίνει μεγάλη σημασία στα θέματα ποιότητας, κυρίως μέσω της δέσμευσης του προσωπικού και της απαραίτητης ευελιξίας που αυτό πρέπει να διαθέτει (Hill S. και Wilkinson A., 1995).

Γενικότερα, η προσήλωση του τραπεζικού οργανισμού στις αρχές της ποιότητας καθορίζει αναπόφευκτα και τον στρατηγικό χαρακτήρα του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων. Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων είναι ο νέος τρόπος διοίκησης των εργαζομένων και συσχετίζεται με την αποκέντρωση των εξουσιών, την ευελιξία, την παροχή πρωτοβουλιών και την προσαρμοστικότητα στις επικρατούσες συνθήκες. Η συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ως μέρος της Διοίκησης Ποιότητας είναι απαραίτητη καθώς έχει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη της ποιότητας. Ο τρόπος που επιτυγχάνεται αυτό είναι μέσω του σχεδιασμού και της οργάνωσης του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων με βάση τις αρχές και τις απαιτήσεις της ποιότητας, καθώς και με την υποστήριξη που παρέχει στις προσπάθειες της Διοίκησης Ποιότητας (Bowen D. E. και Lawler E. E., 1992). Μάλιστα το τμήμα αυτό μπορεί να αποτελέσει εργαλείο στα χέρια της διοίκησης για την υιοθέτηση των αρχών της

Διοίκησης Ποιότητας σε όλο τον οργανισμό. Από τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτή η άμεση σχέση που έχει το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων με την επιτυχή εφαρμογή των προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας.

Για την **εφαρμογή της Διοίκησης Ποιότητας** σε όλους τους τομείς του τραπεζικού τομέα είναι απαραίτητες οι παρακάτω ενέργειες (Luthans F., 1995):

- ✎ Επιλογή του κατάλληλου προσωπικού με βάση τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητές του.
- ✎ Εκπαίδευση του προσωπικού για την κατανόηση των αρχών και των τεχνικών συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας, την άμεση επίλυση προβλημάτων και την αύξηση της παραγωγικότητας.
- ✎ Εφαρμογή συστημάτων ανταμοιβών που να καθορίζονται με βάση την απόδοση και τις υπευθυνότητες της κάθε θέσης.
- ✎ Προσανατολισμός στην ομαδική εργασία.
- ✎ Παροχή κινήτρων για την αύξηση της απόδοσης.
- ✎ Μεγαλύτερη έμφαση σε παράγοντες όπως είναι η προσαρμοστικότητα και η αλλαγή, καθώς και η ολική συμμετοχή στην επίτευξη της ποιότητας.

Επομένως, η εφαρμογή των προγραμμάτων ποιότητας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ανθρώπινο δυναμικό. Σε αντίθεση με τους κεφαλαιακούς πόρους, οι άνθρωποι ενεργούν ως συνδετικοί κρίκοι με τους πελάτες και τις εξελίξεις της αγοράς. Η παροχή εξατομικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και η ανάγκη για ύπαρξη ποικίλων γνώσεων πάνω στα χρηματοοικονομικά προϊόντα καθιστούν τον ανθρώπινο παράγοντα ιδιαίτερα σημαντικό για τις τράπεζες σε αντίθεση με άλλους οργανισμούς του κλάδου (Keltner B., 1995). Οι ικανότητες του προσωπικού είναι αυτές που προσδιορίζουν και την ποιότητα των υπηρεσιών που θα λάβει ο πελάτης.

Ειδικότερα στον τραπεζικό τομέα, όπου ο δυναμισμός της αγοράς είναι ιδιαίτερα υψηλός και η φύση των τραπεζικών υπηρεσιών ιδιόμορφη, το προσωπικό οφείλει να διαθέτει τόσο γενικές γνώσεις και ικανότητες όσο και εξειδικευμένες πάνω σε νέα χρηματοπιστωτικά προϊόντα. Οι τράπεζες μέσω των επαναλαμβανόμενων επιμορφωτικών προγραμμάτων και της εκπαίδευσης του προσωπικού τους διασφαλίζουν την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και τη δημιουργία εργαζομένων που μπορούν να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις των πελατών. Η Διοίκηση της Ποιότητας απαιτεί ευέλικτο προσωπικό, με πολυδιάστατες ικανότητες, το οποίο θα είναι προσανατολισμένο στην επίτευξη των στόχων ποιότητας της επιχείρησης.

Από την άλλη μεριά, η ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων και των τηλεπικοινωνιών διευκολύνουν την παροχή υπηρεσιών με χαμηλό κόστος και πρωτοφανή ταχύτητα. Η χρήση της **τεχνολογίας** έχει οδηγήσει σε επαναπροσδιορισμό και αναβάθμιση του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού, παρά τις αιχμές που δέχεται εξαιτίας του μεγάλου βαθμού υποκατάστασης της ανθρώπινης εργασίας. Έτσι, η τεχνολογία απέκτησε υποστηρικτικό και δευτερεύοντα ρόλο και έδωσε νέες διαστάσεις στις ικανότητες και στις γνώσεις των εργαζομένων.

5.11.3 Τρόποι επίτευξης της Διοίκησης Ποιότητας μέσα από το προσωπικό επαφής

Για να πετύχει ένα πρόγραμμα ποιότητας, όπως έχει ήδη αναφερθεί, είναι απαραίτητη η συμβολή του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων. Το τμήμα αυτό είναι το καταλληλότερο για την οργάνωση και την διευκόλυνση της προσπάθειας εισαγωγής των αρχών της ποιότητας στη φιλοσοφία της τράπεζας και την εξοικείωσή της με τα θέματα αυτά. Ο τρόπος που η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει την επικέντρωση του προσωπικού της στο στόχο της ολικής ποιότητας είναι ο εξής (Γούναρης Σ., 2003):

- **Εκπαίδευση**

Η εκπαίδευση των εργαζομένων πάνω στα θέματα της ποιότητας βοηθάει στην διαμόρφωση της αναγκαίας στάσης, της αντίληψης και των αξιών, που έχουν ως απώτερο στόχο την όσο το δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Το εκπαιδευτικό αυτό πρόγραμμα πρέπει να δώσει όλα τα απαραίτητα εφόδια στο προσωπικό για την υλοποίηση των στόχων ποιότητας και να καλλιεργήσει τις ικανότητες εκείνες που προάγουν την εξυπηρέτηση του πελάτη.

- **Συνεχής υποστήριξη του προσωπικού**

Συμπληρωματικό στοιχείο της εκπαίδευσης είναι η συνεχής υποστήριξη του προσωπικού. Για να υπάρχει λοιπόν συνέχεια και διάρκεια στα προγράμματα εκπαίδευσης είναι απαραίτητη η υποστήριξη των εργαζομένων και η εφαρμογή στην πράξη όλων αυτών που διδάχθηκαν σε θεωρητικό επίπεδο. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενθαρρύνονται στην ενεργή ανάμιξή τους στα θέματα της ποιότητας, να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων και να έχουν πρόσβαση στα ανώτερα κλιμάκια για παράθεση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι ίδιοι και οι πελάτες κατά την διαδικασία παροχής της υπηρεσίας. Η συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία υιοθέτησης της Διοίκησης Ποιότητας σημαίνει και δέσμευσή τους στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων του οργανισμού.

- **Ενθάρρυνση της επικοινωνίας**

Η επικοινωνία των εργαζομένων με τα ανώτερα στελέχη αποβλέπει στην ενημέρωση για την πρόοδο των προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών και στην παράθεση απόψεων και προτάσεων στην περίπτωση εμφάνισης κάποιου προβλήματος. Επιπλέον, η επικοινωνία ενέχει και την έννοια της ενημέρωσης σχετικά με τις γενικότερες εξελίξεις του κλάδου, με την πρόοδο της εταιρείας, με τις νέες υπηρεσίες και προϊόντα που πρόκειται να προσφερθούν και με τυχόν αλλαγές στην στρατηγική εξυπηρέτησης που μελετώνται.

- **Εστίαση στις ανάγκες του προσωπικού**

Για να εξασφαλιστεί η δέσμευση του προσωπικού στις αρχές και στη φιλοσοφία της Διοίκησης Ποιότητας πρέπει να δοθούν κίνητρα από την διοίκηση της επιχείρησης. Τα κίνητρα αυτά περιλαμβάνουν πρόσθετες παροχές με βάση την απόδοση και τις

αρμοδιότητες κάθε εργαζόμενου, αλλά και δυνατότητες εξέλιξης μέσα στην επιχείρηση. Βέβαια, βασική προϋπόθεση είναι η ύπαρξη πρόθυμων και ικανών εργαζομένων, γεγονός που εξασφαλίζεται μέσα από την ορθή στρατολόγηση και επιλογή τους.

5.11.4 Τραπεζική εκπαίδευση

Η μεγάλη σημασία της τραπεζικής εκπαίδευσης (Κύρτσης Α., 2003) αναδύεται μέσα από τις υπάρχουσες **συνθήκες** που επικρατούν στον τραπεζικό κλάδο, καθώς είναι ένας από τους τρόπους εξασφάλισης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις των τραπεζών και η αναδιοργάνωση των διαδικασιών τους, προκειμένου να ανταποκριθούν στο νέο περιβάλλον, έχουν αυξήσει τη ροή του εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ των τραπεζικών ιδρυμάτων. Οι τράπεζες, επομένως, οδηγήθηκαν σε προσπάθειες ανάπτυξης του προσωπικού τους, προκειμένου να καταστεί ικανή η προσαρμογή τους στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και στις νέες απαιτήσεις της αγοράς.

Μέσα σε αυτό το κλίμα η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι ο κύριος παράγοντας για την επίτευξη των οργανωσιακών μεταβολών και την αναδιοργάνωση των τραπεζών. Κι αυτό διότι μέσω αυτής το προσωπικό αποκτά τις απαραίτητες ικανότητες για την επεξεργασία των πολύπλοκων πληροφοριών, που λαμβάνει από την αγορά και μπορεί να ικανοποιήσει τις εξειδικευμένες ανάγκες των πελατών.

Οι απαιτήσεις για διευρυμένη εκπαίδευση αυξάνονται όλο και περισσότερο με τη χρήση της **τεχνολογίας** στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Οι νέες χρήσεις των τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών δημιούργησαν την ανάγκη για παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών από το προσωπικό επαφής. Ο επαναπροσδιορισμός των καθηκόντων και των εργασιών του προσωπικού και επομένως των απαιτούμενων γνώσεων και των δεξιοτήτων του σχετίζονται με τους νέους τρόπους χρήσης της τεχνολογίας και με τον μετασχηματισμό των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η αυτοματοποίηση των εργασιών δίνει τη δυνατότητα μείωσης του προσωπικού που χειρίζεται τις τυποποιημένες διαδικασίες, ενώ παράλληλα αυξάνει την ανάγκη δημιουργικής χρήσης της πληροφορίας στη βάση της συνεργασίας και της επικοινωνίας και όχι απλά στη βάση της ενίσχυσης της απλής τεχνικής.

Η ζήτηση για **εξειδικευμένο προσωπικό** υψηλών προδιαγραφών είναι πλέον αναγκαία. Το σύνολο του προσωπικού σήμερα αναλαμβάνει πολυδιάστατα καθήκοντα και εργασίες που προϋποθέτουν πολύπλευρες και ευέλικτες σχέσεις με τους πελάτες. Η εκπαίδευση είναι ένα ζήτημα που αφορά όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, το καθένα από τα οποία συμβάλλει στην επιτυχή ολοκλήρωση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.

5.11.5 Ικανοποίηση του εσωτερικού πελάτη

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η ικανοποίηση του προσωπικού επαφής είναι ιδιαίτερα σημαντική αν αναλογιστεί κανείς ότι στην ουσία αποτελεί προϋπόθεση για την ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη. Για την επίτευξη της ικανοποίησης του προσωπικού επαφής απαιτούνται:

- Ενδυνάμωση προσωπικού

Η ενδυνάμωση του προσωπικού επαφής αναφέρεται στην αναγκαιότητα να αναλάβει περισσότερες ευθυνότητες και αρμοδιότητες, προκειμένου να παρέχει άμεσα τις υπηρεσίες που του ζητούνται. Με την παραχώρηση περισσότερων εξουσιών στο προσωπικό επαφής μειώνεται σημαντικά ο χρόνος παροχής μιας υπηρεσίας και αποδεδesμεύεται το σύστημα από γραφειοκρατικά φαινόμενα. Από την άλλη, αναγνωρίζεται η αξία των εργαζομένων, γεγονός που τους προσφέρει ηθική ικανοποίηση ενώ παράλληλα έχει και σημαντικά υλικά οφέλη.

- Επικέντρωση στις ανάγκες του

Ο τραπεζικός οργανισμός πρέπει να γνωρίζει τις ανάγκες κάθε εργαζόμενου και τις προσδοκίες του από την συγκεκριμένη θέση. Επιπλέον, οφείλει να μελετά τις δυνατότητές του να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και να προσδιορίζει στη συνέχεια την πιθανή ανάγκη για εκπαίδευση. Παράλληλα, η καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης, κατανόησης και υποστήριξης του προσωπικού μπορεί να συντελέσει ουσιαστικά στην αύξηση της ικανοποίησής του από την εργασία.

- Ικανοποιητικές συνθήκες εργασιακού περιβάλλοντος

Το περιβάλλον εργασίας του τραπεζικού οργανισμού παίζει πολύ σημαντικό ρόλο τόσο στην ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία του όσο και στην εικόνα που θα σχηματίσει ο πελάτης για την επιχείρηση. Το άνετο περιβάλλον εργασίας, η διακόσμηση και η καθαριότητα του χώρου, καθώς και ο σύγχρονος εξοπλισμός μπορούν να συμβάλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και στη διαμόρφωση μιας καλής εικόνας της επιχείρησης.

5.12 Απαιτήσεις τραπεζών από το προσωπικό τους

Οι ανάγκες και οι απαιτήσεις του εσωτερικού πελάτη φέρνουν τις τράπεζες αντιμέτωπες με μια νέα πραγματικότητα, η οποία δημιουργεί αντίστοιχες απαιτήσεις και στην άλλη πλευρά. Συγκεκριμένα, οι απαιτήσεις αυτές είναι:

- Ευελιξία προσωπικού

Η ευελιξία του προσωπικού αναφέρεται στην ικανότητά του να διαχειρίζεται ένα μεγάλο όγκο εργασιών, να ανταποκρίνεται αποδοτικά στις ανάγκες του πελάτη, αλλά και να προσαρμόζεται γρήγορα στις οργανωσιακές αλλαγές. Επιπλέον, το θέμα της

ευελιξίας αφορά και στην ικανότητα του προσωπικού να παρέχει τις τραπεζικές υπηρεσίες σε τοπικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο και να ενεργεί ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε περίπτωσης. Μάλιστα, θα πρέπει να είναι ανοιχτό στις νέες μορφές απασχόλησης, προκειμένου να βοηθήσει τον οργανισμό να γίνει περισσότερο ευέλικτος στο σύγχρονο, ανταγωνιστικό περιβάλλον.

- Εξειδικευμένες γνώσεις

Οι πολύπλοκες και εξειδικευμένες απαιτήσεις των πελατών σήμερα επιβάλλουν την ύπαρξη προσωπικού με υψηλό επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων. Παράλληλα, έντονη είναι και η ανάγκη για κατοχή γενικών γνώσεων πάνω στα χρηματοοικονομικά θέματα και η ενημέρωση πάνω στις εξελίξεις του τραπεζικού κλάδου. Η είσοδος της τεχνολογίας στη λειτουργία των τραπεζών δημιούργησε ακόμη ένα σημαντικό θέμα. Οι απλές υπηρεσίες παρέχονται πλέον από αυτοματοποιημένα μηχανήματα και συστήματα αυτοεξυπηρέτησης αφήνοντας το βάρος των πολύπλοκων εργασιών στους εργαζόμενους της τράπεζας. Επομένως, αυτοί είναι που αναλαμβάνουν την ευθύνη διεκπεραίωσης ενός μεγάλου αριθμού συναλλαγών και παροχής σύνθετων και πολύπλοκων υπηρεσιών.

- Έμφαση στην ποιότητα

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις τράπεζες δεν είναι αποτέλεσμα του χαμηλού κόστους των προσφερόμενων αγαθών, αλλά της παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών προς τους πελάτες. Η υψηλή αυτή ποιότητα είναι φυσικά άρρηκτα συνδεδεμένη με την ικανότητα του προσωπικού να παρέχει άμεσα τις υπηρεσίες και να επιλύει με επιτυχία τα προβλήματα που προκύπτουν στις καθημερινές συναλλαγές. Έτσι, το προσωπικό παράλληλα με τις βασικές του γνώσεις πρέπει να έχει και την κατάλληλη συμπεριφορά και προσωπικότητα για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Τέτοιου είδους εργαζόμενοι αποτελούν περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης και εγγύηση επιτυχίας στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

- Βελτίωση παραγωγικότητας

Λόγω του ανταγωνισμού, που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια στον χρηματοπιστωτικό κλάδο, και των απειλών που ένα τέτοιο κλίμα ενέχει, κρίνεται απαραίτητη η βελτίωση της παραγωγικότητας των τραπεζών. Έτσι, οι τράπεζες πρέπει να επιτύχουν τον διπλό στόχο της βελτίωσης της εξυπηρέτησης του πελάτη και της μείωσης του λειτουργικού τους κόστους, προκειμένου να επιβιώσουν και να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

5.13 e – Banking

5.13.1 Εισαγωγικά για Internet Banking

Οι αυξημένες απαιτήσεις των τραπεζών από το προσωπικό τους είναι δικαιολογημένες αν αναλογιστεί κανείς τις έντονα **ανταγωνιστικές συνθήκες** κάτω από τις οποίες λειτουργεί ο χρηματοοικονομικός τομέας. Ο τραπεζικός κλάδος υφίσταται τα τελευταία χρόνια τεράστιες αλλαγές, οι οποίες προσανατολίζονται στην διαμόρφωση νέων μορφών παροχής υπηρεσιών. Η απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος, οι αλλαγές στον τομέα της τεχνολογίας, το έντονο κλίμα εξαγορών και συγχωνεύσεων, το ενιαίο νόμισμα, η διεθνοποίηση των αγορών και η αύξηση των απαιτήσεων και των προσδοκιών των πελατών προκάλεσαν πλήθος οργανωσιακών μεταβολών στη δομή και στη στρατηγική των τραπεζικών ιδρυμάτων και τα ανάγκασαν να στραφούν στην υιοθέτηση συστημάτων περισσότερο ευέλικτων και προσαρμοσμένων στις νέες δυναμικές συνθήκες. Ειδικότερα, οι καινοτομίες και οι εξελίξεις στον τομέα εξυπηρέτησης καθώς και η απαίτηση για παροχή πιο αποδοτικών υπηρεσιών θέτουν τις τράπεζες μπροστά σε μια νέα πρόκληση.

Οι τράπεζες αντιλαμβανόμενες τις νέες αυτές συνθήκες και προκειμένου να αντεπεξέλθουν στην έντονα ανταγωνιστική αγορά με την πληθώρα των νέων προϊόντων και υπηρεσιών καταφεύγουν στην υιοθέτηση **νέων, εναλλακτικών καναλιών διανομής** των παροχών τους. Όλο και περισσότερες τράπεζες διεθνώς αξιοποιούν τις δυνατότητες που τους προσφέρει η σύγχρονη τεχνολογία των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Οι νέες εξελίξεις της τεχνολογίας σηματοδοτούν και το τέλος των παραδοσιακών τραπεζών με τη μορφή που είχαν μέχρι τώρα (Prendergast Gerard και Marr Norman, 1994). Χαρακτηριστική είναι η φράση του Bill Gates, ο οποίος ανέφερε ότι «οι τράπεζες είναι δεινόσαυροι και βρίσκονται στο στάδιο της σταδιακής εξαφάνισης».

Το **internet** εξελίσσεται με ταχύτατους ρυθμούς και χρησιμοποιείται πλέον ως μέσο για την αξιοποίηση της πληθώρας των ευκαιριών που προκύπτουν. Οι πελάτες σήμερα ζητούν τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, με χαμηλό κόστος και εξειδικευμένες και καινοτόμες λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Η διαμόρφωση του νέου αυτού τραπεζικού περιβάλλοντος με την εμφάνιση του internet δημιουργεί νέες προκλήσεις στα τραπεζικά δεδομένα. Η επιχειρηματική αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρει το internet είναι ένα σύγχρονο φαινόμενο, που προκαλεί ανησυχίες και προβληματισμούς στον τραπεζικό χώρο.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο η εξέλιξη των τραπεζών θα κριθεί από το βαθμό που οι πελάτες θα είναι πρόθυμοι να αξιοποιήσουν τα οφέλη που τους προσφέρει η χρήση της νέας τεχνολογίας, διεξάγοντας τις τυποποιημένες τραπεζικές τους συναλλαγές εκτός των καταστημάτων. Με λίγα λόγια, η επιλογή του μέσου διεξαγωγής των συναλλαγών των πελατών θα καθορίσει και την επιλογή της τράπεζας εξυπηρέτησης.

5.13.2 Μετάβαση από το παραδοσιακό τραπεζικό δίκτυο στο διαδίκτυο

Η αλματώδης ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών θέτει υπό αμφισβήτηση την αξία των παραδοσιακών τραπεζικών υποκαταστημάτων. Όλο και περισσότεροι άνθρωποι σήμερα χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για την πραγματοποίηση των τραπεζικών συναλλαγών τους. Τα τελευταία χρόνια το διαδίκτυο έχει εξελιχθεί σε ένα πρόσφορο επιχειρηματικό πεδίο, μέσα στο οποίο εκτός των άλλων παρέχεται η δυνατότητα του ηλεκτρονικού εμπορίου με μοναδικό εργαλείο τον ηλεκτρονικό υπολογιστή. Πολλές συναλλαγές γίνονται πλέον μέσα από τις νέες μεθόδους πληρωμής με τη βοήθεια του ηλεκτρονικού χρήματος χωρίς να απαιτείται η φυσική μεταφορά προϊόντων ή υπηρεσιών.

Ιστορικά η πρώτη ηλεκτρονική τράπεζα παγκοσμίως δημιουργήθηκε το 1995 στις **Η.Π.Α.**, με το όνομα **Security First Network Bank**, η οποία προσέφερε λογαριασμούς όψεως και ταμειυτηρίου μέσω internet. Στόχος της τράπεζας ήταν η διευκόλυνση των πελατών στις συναλλαγές τους έχοντας τον καλύτερο έλεγχο των λογαριασμών τους και αποφεύγοντας τα γραφειοκρατικά προβλήματα. Παράλληλα, τα περιορισμένα λειτουργικά έξοδα εξαιτίας της απουσίας παραδοσιακής μορφής καταστημάτων της έδινε τη δυνατότητα να προσφέρει στους πελάτες της ελκυστικά επιτόκια με μικρές προμήθειες (Gandy T., 1995).

Μετά την είσοδο της Security First Network Bank στην αμερικανική αγορά, έκαναν την εμφάνισή τους και άλλες internet τράπεζες, όπως η Net. B@nk, η Telebank, η Compubank, η USAaccess και η First Internet Bank of Indiana. Σήμερα όλες σχεδόν οι τράπεζες στην Αμερική προσφέρουν τις υπηρεσίες τους και μέσω internet. Από την άλλη μεριά, ανάπτυξη στον τομέα του internet - Banking παρατηρείται και στις **Σκανδιναβικές χώρες**, όπου η **Merita NordBanken** παρέχει τις υπηρεσίες της σε πάνω από ένα εκατομμύριο πελάτες μέσω διαδικτύου. Η πιο πετυχημένη internet τράπεζα στον κόσμο είναι η **Egg**, θυγατρική της Prudential, της μεγαλύτερης εταιρείας ασφαλειών στην **Αγγλία** (Timewell S. και Young K., 2000). Επιπλέον, στην Βραζιλία ένα μεγάλο ποσοστό χρηστών internet συναλλάσσεται με την Branco Bradesco μέσω του ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Στον **ελλαδικό χώρο** ξεκίνησε σχετικά πρόσφατα η επέκταση των τραπεζών στο χώρο του internet. Έτσι, οι μεγάλες τράπεζες, όπως η Εθνική, η Alpha Bank, η Eurobank και η Τράπεζα Πειραιώς έκαναν δυναμική είσοδο στον χώρο της ηλεκτρονικής τραπεζικής.

Συγκεκριμένα, η **Εθνική τράπεζα** παρέχει τη δυνατότητα στους πελάτες της να διενεργούν τραπεζικές και χρηματιστηριακές συναλλαγές μέσω των υπηρεσιών της από το internet. Έτσι, ο πελάτης μέσα από τον ηλεκτρονικό του υπολογιστή μπορεί να ενημερώνεται για την κίνηση των λογαριασμών του, για το χαρτοφυλάκιο των μετοχών του και των αμοιβαίων κεφαλαίων του, καθώς και να διενεργεί αγοραπωλησίες μετοχών. Επιπλέον, η Εθνική τράπεζα παρέχει τραπεζικές υπηρεσίες με τη χρήση της κινητής τηλεφωνίας (**Mobile Banking**) δίνοντας στον πελάτη τη δυνατότητα 24ωρης ενημέρωσης για την κατάθεση ή χρέωση ποσών στον λογαριασμό του. Παράλληλα, όσον αφορά στον τομέα της καταναλωτικής πίστης ο πελάτης με τις υπηρεσίες του **Phone – Banking** μπορεί να πληροφορείται όλη τη διάρκεια της ημέρας από το τηλέφωνό του για το υπόλοιπο των καρτών ή των

δανείων του. Τέλος, μέσω του διαδεδωμένου πλέον δικτύου των ATMs οι πελάτες μπορούν άμεσα να κάνουν ανάληψη ή κατάθεση χρημάτων, να μεταφέρουν ποσά από έναν λογαριασμό σε έναν άλλο, να ενημερώνονται για το υπόλοιπο των λογαριασμών τους και να πληρώνουν διάφορα είδη λογαριασμών, καθώς και τις δόσεις των καταναλωτικών τους δανείων.

Εξειδικευμένες παροχές προσφέρονται από την Εθνική Τράπεζα στους επιχειρησιακούς πελάτες με την υπηρεσία της EΘNOfiles, που αφορά τη δυνατότητα της τράπεζας να μεταφέρει ηλεκτρονικά δεδομένα από το κέντρο μηχανογράφησης της στον ηλεκτρονικό υπολογιστή του πελάτη και αντίστροφα μέσα από τις τηλεφωνικές γραμμές. Η διαδικασία αυτή γίνεται με τη βοήθεια ενός modem και με τη χρήση μυστικών κωδικών για την διασφάλιση των προσωπικών δεδομένων του χρήστη.

Από την άλλη μεριά, η **Alpha Bank** δίνει επίσης τη δυνατότητα στους πελάτες της να εκτελούν τις τραπεζικές τους συναλλαγές μέσω internet. Στις ηλεκτρονικές συναλλαγές της συμπεριλαμβάνονται και οι υπηρεσίες **Alphanet**, που αφορούν τις υπηρεσίες των ATMs και του Home- Banking. Σημαντική καινοτομία της συγκεκριμένης τράπεζας αποτελεί η δημιουργία προσομοίωσης (demo) των υπηρεσιών του **Alpha Web Banking**, όπου οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να δοκιμάσουν την εκτέλεση των συναλλαγών που θα πραγματοποιούσαν αν ήταν συνδρομητές της συγκεκριμένης υπηρεσίας με τη βοήθεια μιας εικονικής παροχής.

Επιπλέον, οι πελάτες της **Eurobank** μπορούν να λαμβάνουν υπηρεσίες e - Banking και πιο συγκεκριμένα να βλέπουν το υπόλοιπο και την ανάλυση των λογαριασμών τους, να μεταφέρουν ποσά από τον έναν λογαριασμό στον άλλο, να πληρώνουν τις πιστωτικές τους κάρτες, να αγοράζουν και να πουλάνε μετοχές, να πληροφορούνται για θέματα σχετικά με το χαρτοφυλάκιο των μετοχών τους, αλλά και να δημιουργούν ένα πλασματικό χαρτοφυλάκιο δοκιμάζοντας εναλλακτικά σενάρια.

Τέλος, η **Τράπεζα Πειραιώς** δημιούργησε τελευταία την winbank με σκοπό την παροχή ποιοτικής και γρήγορης εξυπηρέτησης στους πελάτες της, την σταδιακή εισαγωγή των νέων internet προϊόντων και υπηρεσιών και την εφαρμογή νέας τιμολογιακής πολιτικής αισθητά διαφοροποιημένης από το παραδοσιακό δίκτυο.

Γενικότερα, από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι οι σύγχρονες τράπεζες έχουν συνειδητοποιήσει τα πλεονεκτήματα που τους προσφέρει το διαδίκτυο και έχουν πραγματοποιήσει μεγάλες προόδους στον τομέα του Internet – Banking, παρέχοντας στους πελάτες τους αναβαθμισμένες και ποιοτικές υπηρεσίες στον ελάχιστο δυνατό χρόνο και με το μικρότερο κόστος.

5.13.3 Οφέλη και προβλήματα από την εφαρμογή του Internet – Banking

Η μεγάλη στροφή των τραπεζών στη νέα αυτή μορφή εξυπηρέτησης είναι αποτέλεσμα του πλήθους των πλεονεκτημάτων που μια τέτοια ενέργεια συνεπάγεται γι' αυτές και τους πελάτες τους. Τα οφέλη για τον τραπεζικό τομέα είναι τα εξής:

1. Βελτίωση της εικόνας του τραπεζικού οργανισμού.

Η εικόνα του πρωτοπόρου στις τεχνολογικές εξελίξεις με την παροχή υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών προκαλεί τον θαυμασμό και κερδίζει την αποδοχή των πελατών.

2. Εξοικονόμηση χρημάτων.

Οι τράπεζες προσφέρουν υπηρεσίες μέσω του internet, γιατί αποτελεί ένα φθινό κανάλι διανομής που οδηγεί σε μεγιστοποίηση των κερδών της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Κι αυτό διότι παρέχει τη μεγαλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση με το μικρότερο δυνατό κόστος.

3. Επέκταση των δικτύων διανομής των τραπεζών.

Οι τράπεζες μέσω του διαδικτύου μπορούν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους όχι μόνο σε τοπικό, αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο. Επιπλέον, το κόστος από την αγορά και εγκατάσταση ενός ΑΤΜ είναι σαφώς πολύ μικρότερο από το άνοιγμα ενός νέου καταστήματος παραδοσιακής μορφής.

4. Εξοικονόμηση κόστους επικοινωνίας.

Μέσω του internet η επικοινωνία με τους πελάτες και η ενημέρωσή τους για τα νέα προϊόντα και τις υπηρεσίες είναι φθηνότερη από οποιαδήποτε άλλη μέθοδο. Η παράμετρος αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους πελάτες, καθώς συχνά στο κόστος παροχής μιας υπηρεσίας συμπεριλαμβάνεται και το κόστος επικοινωνίας και ενημέρωσης.

5. Προσέλκυση νέων πελατών και διατήρηση υπαρχόντων.

Μέσω του διαδικτύου η τράπεζα μπορεί να απευθυνθεί σε ένα ευρύ κοινό δυνητικών πελατών με τη βοήθεια της αμφίδρομης επικοινωνίας και με χαμηλό σχετικά κόστος. Οι πελάτες αυτοί ανήκουν σε εκείνη την κατηγορία που απαιτεί άμεση και γρήγορη εξυπηρέτηση, καθώς και ποιοτικά εξελιγμένες υπηρεσίες.

6. Ενημέρωση για χαρακτηριστικά πελατών.

Η τράπεζα που δραστηριοποιείται στο internet μπορεί εύκολα να μάθει για τα δημογραφικά στοιχεία, τις προτιμήσεις και τις ανάγκες των πελατών και συνεπώς να καταστεί ικανή να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που να ικανοποιούν τις προσδοκίες τους.

7. Δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ τραπεζών και πελατών.

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την παροχή χρηματοοικονομικών συμβουλών από την ιστοσελίδα των τραπεζών στο internet. Προς την κατεύθυνση αυτή θα ήταν χρήσιμη και η δημιουργία και ανάπτυξη μιας «εικονικής» ή «ηλεκτρονικής» κοινότητας, όπου οι χρήστες θα μπορούν να ανταλλάσσουν απόψεις και εμπειρίες και να επιλύουν τις απορίες τους με τη βοήθεια ειδικών χρηματοοικονομικών συμβούλων. Ακόμη και η περιήγηση των τραπεζών σε «εικονικές κοινότητες» των ανταγωνιστών, θα μπορούσε να τις βοηθήσει να συλλέξουν πληροφορίες για τις στρατηγικές που ακολουθούν και να ενεργήσουν ανάλογα.

Παράλληλα, πολλά είναι τα πλεονεκτήματα που προσφέρει το Internet – Banking στους πελάτες των τραπεζών. Συγκεκριμένα, αυτά είναι:

1. Αποφυγή ταλαιπωρίας και εξοικονόμηση χρόνου.

Αυτό είναι επόμενο τη στιγμή που δεν απαιτείται η φυσική παρουσία του πελάτη στο κατάστημα της τράπεζας και του δίνεται η δυνατότητα να εξυπηρετείται ηλεκτρονικά σε όποιο χώρο κι αν βρίσκεται.

2. Χαμηλό κόστος εξυπηρέτησης και ταχύτητα συναλλαγών.

Μέσα από το διαδίκτυο ο πελάτης στην ουσία αυτοεξυπηρετείται, αποφεύγοντας το κόστος που θα τον επιβάρυνε αν επισκεπτόταν κάποιο τραπεζικό κατάστημα.

3. Άμεση πληροφόρηση.

Ο πελάτης μπορεί μέσω του διαδικτύου να κάνει μια γρήγορη περιήγηση σε όλες τις ιστοσελίδες των τραπεζών συγκρίνοντας τις αποδόσεις που του προσφέρει καθεμιά και στη συνέχεια να επιλέξει το τραπεζικό ίδρυμα που ικανοποιεί πληρέστερα τις ανάγκες του.

Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί ότι αρκετοί πελάτες σήμερα δεν είναι έτοιμοι να υιοθετήσουν την νέα αυτή μορφή τραπεζικής εξυπηρέτησης. Αυτό δε σημαίνει ότι οι τράπεζες δε θα πρέπει να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στον αναπτυσσόμενο αυτό τομέα. Δεν μπορεί μια επιχείρηση να απαιτεί από τους πελάτες της, που είναι στην πλειονότητά τους ικανοποιημένοι με ένα συγκεκριμένο τρόπο εξυπηρέτησης, να αποδεχτούν χωρίς επιφυλάξεις τις καινοτόμες υπηρεσίες που τους παρέχει.

Από την άλλη μεριά, όπως είναι αναμενόμενο, η εισαγωγή της νέας τεχνολογίας εκτός από τα σημαντικά οφέλη της παρουσιάζει και ορισμένα προβλήματα. Τα προβλήματα αυτά εντοπίζονται στους εξής τομείς:

1. Ανταγωνισμός τραπεζών προϊόν με προϊόν.

Πολλοί είναι αυτοί (Mols N. P., 1998) που ισχυρίζονται ότι το βασικό κανάλι διανομής δεν μπορεί να είναι άλλο από το κατάστημα. Ο ισχυρισμός τους αυτός ενισχύεται από το γεγονός ότι το Internet – Banking δυσχεραίνει τις σταυροειδείς πωλήσεις και καταργεί τα εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών. Έτσι, το πεδίο ανταγωνισμού των τραπεζών επόμενο είναι να μεταφερθεί στο προϊόν, συρρικνώνοντας έτσι το εύρος των παροχών.

2. Ομοιογένεια προσφερόμενων προϊόντων.

Ο δεύτερος προβληματισμός που απασχολεί τον επιχειρηματικό κόσμο (Birch D. και Young M. A., 1997) είναι ο βαθμός που το internet μπορεί να αποτελέσει πηγή διαφοροποίησης των τραπεζών. Η ανησυχία αυτή δεν είναι αβάσιμη, τη στιγμή που καθίσταται πλέον εύκολη η αντιγραφή των προϊόντων από τον ανταγωνιστή με αποτέλεσμα ο κύκλος τους να στενεύει. Επομένως, η διαφοροποίηση των τραπεζών δεν κρίνεται πλέον από το προϊόν, αλλά από τη δυνατότητά τους να προσφέρουν συνεχώς ποικιλία νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

3. Απαξίωση μάρκας.

Το όνομα της μάρκας χάνει την αξία του μεταξύ των τραπεζών internet με αποτέλεσμα η διαφήμιση να αποτελεί το μόνο μέσο για τον προσανατολισμό κάθε τμήματος της αγοράς σε συγκεκριμένη μάρκα.

4. Μετατροπή των περιοχών διαφοροποίησης των τραπεζών.

Συγκεκριμένα, η άνεση στο χώρο των καταστημάτων των τραπεζών αποτελούσε σημαντικό παράγοντα διαφοροποίησής τους. Σήμερα, με τη χρήση του internet περιορίζεται σημαντικά η δυνατότητα διαφοροποίησης στον τομέα αυτό, τη στιγμή που τα πλεονεκτήματα αυτής της μορφής των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι σχεδόν τα ίδια για όλους τους πελάτες.

5. Εξυπηρέτηση πελατών.

Είναι γεγονός ότι οι τράπεζες που παρέχουν υπηρεσίες internet διαφέρουν σημαντικά από αυτές που δεν προσφέρουν τέτοιες δυνατότητες στον τομέα εξυπηρέτησης των πελατών. Με τη ραγδαία, όμως, εξέλιξη και ανάπτυξη των τραπεζών στο χώρο του internet οι διαφορές στο θέμα εξυπηρέτησης περιορίζονται αν όχι εξαλείφονται.

6. Ασφάλεια συναλλαγών.

Η ασφάλεια των συναλλαγών είναι ένα πολύ ευαίσθητο θέμα, που έχει απασχολήσει κατά καιρούς τους καταναλωτές και θεωρείται η σημαντικότερη αιτία για την καθυστέρηση της χρησιμοποίησης του διαδικτύου. Οι ανησυχίες αυτές εντείνονται από την πληθώρα των προσπαθειών εισβολής ορισμένων στα αρχεία των τραπεζών με σκοπό το οικονομικό όφελος. Βέβαια, οι τράπεζες έχουν αναπτύξει αξιολογικά μέτρα ασφάλειας δίνοντας εγγυήσεις για τη φερεγγυότητα των συναλλαγών των πελατών. Τέτοια μέτρα είναι το πρωτόκολλο SSL (Secured Socket Layer), το οποίο είναι ένα ασφαλές περιβάλλον που ενεργοποιείται πριν την πληκτρολόγηση των κωδικών πρόσβασης από το χρήστη, τα πιστοποιητικά ασφαλείας, που αφορούν την αναγνώριση και την πιστοποίηση της ταυτότητας του χρήστη και οι αριθμοί TAN (Transaction Authentication Number) οι οποίοι εξασφαλίζουν την αυθεντικότητα της συναλλαγής και ενέχουν τη θέση της υπογραφής του πελάτη.

5.13.4 Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, αξίζει να αναφερθεί ότι το internet αποτελεί ένα σημαντικό κανάλι διανομής, που η εκμετάλλευσή του συνεπάγεται σημαντικά οφέλη για τις τράπεζες. Με τα χρόνια αυξάνεται ραγδαία ο αριθμός των χρηστών internet δημιουργώντας πρόσφορο έδαφος στις τράπεζες, για επέκταση των δραστηριοτήτων τους και στο χώρο του διαδικτύου. Βέβαια, το internet μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως συμπληρωματικό εργαλείο από τις τράπεζες συμβάλλοντας στην αύξηση των πωλήσεών τους και βοηθώντας στη συλλογή χρήσιμων πληροφοριών για τους πελάτες, με σκοπό τον προσδιορισμό των τμημάτων της αγοράς που είναι πιο ελκυστικά. Τέλος, πρέπει να τονιστεί ότι τα οφέλη του Internet – Banking γίνονται αντιληπτά σε μακροχρόνια βάση και συνδέονται με την διατήρηση της πελατείας και την αύξηση της κερδοφορίας των τραπεζών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

6.1 Η περίπτωση της Northbank στη Μ. Βρετανία

Μέχρι σήμερα μεγάλη έμφαση δόθηκε στην προσπάθεια των τραπεζών ιδιωτών πελατών να διατηρήσουν την πελατεία τους και να επιτύχουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Σύμφωνα με έρευνες, οι στρατηγικές που εφαρμόζονται για την επίτευξη των στόχων αυτών είναι είτε η προσπάθεια περιορισμού των δαπανών και αύξησης της ποικιλίας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, για προσέλκυση νέων πελατών και διατήρηση των υπαρχόντων είτε η προσπάθεια επίτευξης της ποιότητας των υπηρεσιών, ανάπτυξης της επικοινωνίας με τους πελάτες και ικανοποίησής τους. Αυτή η δεύτερη στρατηγική απαιτεί αλληλεπίδραση του προσωπικού με τους πελάτες, έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι πελάτες από τη μια και να παρακινούνται οι εργαζόμενοι να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες από την άλλη. Γενικότερα, περιορισμένες είναι οι έρευνες που έχουν γίνει στη Μ. Βρετανία για τη συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης των εσωτερικών και των εξωτερικών πελατών καθώς και για τα εργαλεία βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών, ενώ αυτές που έχουν πραγματοποιηθεί μέχρι σήμερα τονίζουν απλά την σημασία που έχει η ποιότητα για τις επιχειρήσεις. Τα τελευταία χρόνια, εξετάζεται η αποτελεσματικότητα ενός νέου εργαλείου επίτευξης της ποιότητας του **BPR** (Business process re-engineering) και ειδικότερα του βαθμού που το εργαλείο αυτό μπορεί να συμβάλει στις προσπάθειες επίτευξης της ποιότητας των υπηρεσιών.

Στις βρετανικές χρηματοοικονομικές υπηρεσίες οι πρωτοβουλίες ποιότητας είναι σχετικά πρόσφατο φαινόμενο, που εμφανίστηκε περίπου στις αρχές της δεκαετίας του '80. Το φαινόμενο εντάθηκε ιδιαίτερα το 1990 αυξάνοντας σημαντικά το ποσοστό υιοθέτησης τέτοιων πρωτοβουλιών από τις βρετανικές τράπεζες. Στο πλαίσιο λειτουργίας των βρετανικών χρηματοοικονομικών υπηρεσιών έρευνα στα μέσα του 1994 έδειξε ότι τα **βασικά κίνητρα για την ανάληψη πρωτοβουλιών ποιότητας** από τις επιχειρήσεις ήταν: 1) οι ανταγωνιστικές πιέσεις για βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, 2) η προσήλωση της ανώτερης διοίκησης στην επίτευξη των στόχων ποιότητας, 3) οι ανταγωνιστικές πιέσεις για μείωση των δαπανών, και τέλος 4) η απαίτηση των πελατών για ποιοτικές υπηρεσίες.

Στο case study, που αναλύεται στο άρθρο των Karin Newman, Alan Cowling και Susan Leigh (1998) παρουσιάζεται η περίπτωση μιας τράπεζας, η οποία προσπάθησε να αναδιοργανωθεί και να πετύχει σημαντική βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της. Αξίζει να σημειωθεί ότι πολλές είναι οι βρετανικές τράπεζες που αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες ποιότητας και συνδέουν την ποιότητα με την ικανοποίηση των πελατών τους και την εταιρική τους αποδοτικότητα. Η μέθοδος του BPR, όπως έχει ήδη αναφερθεί αποτελεί τη δημοφιλέστερη πρωτοβουλία ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Μία τέτοια πρωτοβουλία απαιτεί καλή επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού της επιχείρησης, επανασχεδιασμό όλων των μεθόδων του οργανισμού, καθορισμό διαδικασιών στρατολόγησης και ανταμοιβής και εισαγωγή εθνικών προτύπων ποιότητας βασισμένων σε εμπειρικές μελέτες. Η συγκεκριμένη τράπεζα, που μελετάται, ανταμείφθηκε για τις προσπάθειές της και πέτυχε την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών της και την άνοδο των ποσοστών διατήρησής τους.

6.1.1 Ιστορικό πλαίσιο της Northbank

Η Northbank είναι μια τράπεζα που βρίσκεται ανάμεσα στις δέκα μεγαλύτερες εμπορικές τράπεζες της Μ. Βρετανίας και δραστηριοποιείται σε 650 περίπου κλάδους. Πρόσφατα έχει εφαρμόσει ένα **νέο πρόγραμμα αναδιοργάνωσης** μέσα από τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών και της δομής της, τον επανακαθορισμό των αρμοδιοτήτων, την στρατολόγηση νέων εργαζομένων σε συνδυασμό με την κατάρτιση των ήδη υπαρχόντων, την αναπροσαρμογή των αμοιβών, τις νέες επενδύσεις στην τεχνολογία των πληροφοριών και την καθιέρωση ενός εξειδικευμένου τμήματος, το οποίο είναι υπεύθυνο για την εφαρμογή των αρχών της ποιότητας και τη διασφάλιση της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών. Οι καινοτομίες και οι πρωτοβουλίες, που έλαβαν χώρα στον τραπεζικό τομέα της Μ. Βρετανίας τα επόμενα χρόνια, και το ευνοϊκό κλίμα, που δημιουργήθηκε σχετικά με την εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας, βοήθησαν την Northbank να αυξήσει την απόδοσή της και να επιτύχει σημαντικές βελτιώσεις στα επίπεδα εξυπηρέτησης των πελατών της. Από το 1991 μέχρι τον Σεπτέμβριο του 1995 η τράπεζα διπλασίασε τη βάση των πελατών της και αύξησε τον μέσο αριθμό πωλούμενων προϊόντων ανά πελάτη περίπου 88%.

6.1.2 Αναγκαιότητα εστίασης της τράπεζας στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών

Η απελευθέρωση των χρηματοπιστωτικών οργανισμών από τους κανονισμούς και τους αυστηρούς ελέγχους μετά το 1986 οδήγησε τη Μ. Βρετανία σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Μέσα σε ένα τέτοιο κλίμα σε συνδυασμό με την πτώση των τιμών που πραγματοποιήθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1980, η επέκταση των τραπεζικών υπηρεσιών δέχθηκε ένα σοβαρό πλήγμα. Η ύφεση της οικονομίας, η αύξηση της ανεργίας, η πτώση των τιμών και ο διαρκώς αυξανόμενος ανταγωνισμός, οδήγησαν στην αύξηση των χρεών των τραπεζών, στην συμπίεση των περιθωρίων κέρδους και στην μείωση των λειτουργικών τους εσόδων. Καμία τράπεζα δεν μπόρεσε να μείνει αλώβητη μέσα σε ένα τόσο έντονα αρνητικό περιβάλλον, με αποτέλεσμα το μερίδιο αγοράς της Northbank να μειωθεί σημαντικά και τα κέρδη της να περιοριστούν επικίνδυνα. Οι **κύριες αδυναμίες** της τράπεζας εντοπίζονται στις εξής:

- ☑ **«Φτωχό οργανωτικό σχέδιο».** Η τράπεζα είχε μια δυσκίνητη ιεραρχική δομή περίπου 15 στρωμάτων και ένα διοικητικό στυλ ελέγχου και αυστηρών κανονισμών, παράγοντες που περιόριζαν την απόδοσή της. Παράλληλα, η εσωτερική γραφειοκρατία αποδυνάμωνε τις προσπάθειες του προσωπικού να ενεργήσει γρήγορα και αποτελεσματικά.
- ☑ **«Προσωπικό με περιορισμένα προσόντα στις καίριες θέσεις».** Η επιλογή των ατόμων που τοποθετήθηκαν στα ανώτερα κλιμάκια της τράπεζας δεν ήταν η ενδεδειγμένη με αποτέλεσμα να προκαλούνται δυσλειτουργίες στην συγκεκριμένη τράπεζα.
- ☑ **«Έλλειψη διορατικότητας και μυωπική αντιμετώπιση των νέων τεχνολογιών της πληροφορικής».** Η επένδυση των τραπεζών στις νέες τεχνολογίες της πληροφορικής ήταν περιορισμένη μέχρι το 1973, επιδρώντας αρνητικά στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους.

- ☑ **«Μικρό δίκτυο διανομής».** Εξαιτίας του μεγάλου αριθμού των συγχωνεύσεων και των στρατηγικών συμμαχιών έπρεπε να αυξηθεί το δίκτυο παροχής των υπηρεσιών στον τραπεζικό κλάδο.
- ☑ **«Αναξιπιστία και άστοχη τιμολογιακή πολιτική».** Οι παράγοντες αυτοί οδήγησαν σε αύξηση των αντιοικονομικών κλίμακας και στον δανεισμό χρημάτων με ασύμφορους όρους για τον πελάτη.
- ☑ **«Μικρή ποικιλία προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών».** Τα περιορισμένα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσέφερε η τράπεζα, είχαν μειώσει το ενδιαφέρον των καταναλωτών.
- ☑ **«Χαμηλή προτεραιότητα στην εξυπηρέτηση των πελατών».** Η δυνατότητα του προσωπικού για παροχή ποιοτικής εξυπηρέτησης ήταν περιορισμένη εξαιτίας της ελλιπούς κατάρτισής του σχετικά με τα νέα προϊόντα και τις υπηρεσίες της τράπεζας, της απουσίας υποστήριξης από τα επιτεύγματα της νέας τεχνολογίας και της περιορισμένης επικοινωνίας του με τους πελάτες για την διαπίστωση των παραλήψεων και αστοχιών του.
- ☑ **«Φτωχή ποιότητα υπηρεσιών».** Έρευνα που έγινε το 1990 στην Northbank έδειξε ότι οι πελάτες ήταν δυσαρεστημένοι, παρόλο που αυτή προσέφερε τις φτηνότερες τραπεζικές υπηρεσίες.

Όλα τα παραπάνω συμπεράσματα οδήγησαν στην απόφαση της τράπεζας να αναδιοργανώσει τις διαδικασίες της και να προσαρμοστεί στις ανάγκες και στις προσδοκίες των πελατών με στόχο την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών.

6.1.3 Πρόγραμμα αναδιοργάνωσης στην Northbank

Κεντρικός **στόχος** της Northbank ήταν η επίτευξη ενός υψηλού επιπέδου ποιότητας στις υπηρεσίες της. Γι' αυτό το λόγο το πρόγραμμα αναδιοργάνωσης ήταν προσανατολισμένο στο στόχο αυτό. Για την επιτυχία του προγράμματος δημιουργήθηκε ειδικό τμήμα ποιότητας μέσα στην τράπεζα, το οποίο ήταν αρμόδιο για την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σχετικά με τις διαδικασίες και τις πρακτικές της ποιότητας και υπεύθυνο για την εισαγωγή προτύπων, που να καλύπτουν όλα τα επίπεδα παροχής μιας αντικειμενικά αντιληπτής, ποιοτικής υπηρεσίας. Το 1992 η τράπεζα εισήγαγε μια σειρά προτύπων που αφορούσαν τον τρόπο επίλυσης των προβλημάτων, τη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας, την αξιολογία και τη δέσμευση της ηγεσίας για εφαρμογή των αρχών ποιότητας. Οι αποδόσεις των υπαλλήλων και της τράπεζας γενικότερα ελέγχονταν με ένα ειδικό ερωτηματολόγιο, που συμπλήρωνε ένα δείγμα των πελατών. Μετά την επεξεργασία των δεδομένων ενημερώνονταν το προσωπικό, αμείβονταν οι καλές αποδόσεις, προσδιορίζονταν οι τομείς που εμφάνιζαν αδυναμίες και τέλος λαμβάνονταν διορθωτικά μέτρα.

Για να διασφαλίσει την αφοσίωση του προσωπικού στα θέματα ποιότητας, η Northbank εξέδιδε ένα περιοδικό το «Service Matters», που είχε ενημερωτικό σκοπό πάνω στα ζητήματα αυτά. Ανάμεσα στα θέματα που διαπραγματεύονταν ήταν και τα διάφορα βραβεία ποιότητας, τα προγράμματα κατάρτισης του προσωπικού, ανακοινώσεις και παραδείγματα καλής πρακτικής αλλά και συμπεράσματα από τη σύγκριση των επιδόσεων μεταξύ των τραπεζών. Επιπλέον, ιδρύθηκε μια λέσχη, μέλη της οποίας ήταν άτομα που αναδείχθηκαν στο χώρο της ποιότητας και βραβεύθηκαν

και οργανισμοί που εμφάνιζαν δείκτη εξυπηρέτησης πελατών (CSI) πάνω από 90. Τα μέλη της λέσχης αυτής βραβεύονταν για τη συμβολή τους στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Με την εισαγωγή των προτύπων ποιότητας και την μέτρηση της απόδοσης του τραπεζικού κλάδου δημιουργήθηκε ένας δείκτης, ο οποίος έδειχνε το βαθμό εφαρμογής της ποιότητας στις πρακτικές της τράπεζας. Επιπλέον, η εισαγωγή των αυτόματων μηχανών παροχής υπηρεσιών αύξησε την αποδοτικότητα του τραπεζικού κλάδου και απάλλαξε το προσωπικό επαφής από τις τυποποιημένες εργασίες δίνοντάς του τη δυνατότητα να εστιάσει την προσοχή του στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Τέλος, τα καινοτόμα προϊόντα, οι υπηρεσίες και η διαρκής ενημέρωση του προσωπικού για τις προσδοκίες και τις ανάγκες των πελατών συνέβαλλαν στην μείωση των δαπανών της Northbank, στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών της και στην αύξηση της αποδοτικότητάς της.

Η Northbank είναι μια μόνο από τις τράπεζες της Μ. Βρετανίας, που αποφάσισαν να αναδιοργανωθούν και να υιοθετήσουν την προσέγγιση της ποιοτικής εξυπηρέτησης. Παράλληλα με την συγκεκριμένη τράπεζα η **NatWest Bank** ξεκίνησε την ανάληψη πρωτοβουλιών ποιότητας το 1983 δίνοντας έμφαση στην κατάρτιση του προσωπικού επαφής και το 1986 καθιέρωσε ένα εθνικό σύστημα μέτρησης των προτύπων απόδοσης των υπηρεσιών της. Στη συνέχεια, η **Co-operative Bank** εισήγαγε το νέο σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις πρακτικές της, καθιστώντας πλέον την εφαρμογή της ποιότητας υπευθυνότητα όλων. Το νέο αυτό σύστημα διοίκησης υιοθετήθηκε με επιτυχία και από την **Girobank** και ακολούθησε η **Lloyds Bank**, η οποία ονόμασε την πρωτοβουλία της "service challenge" για να εξασφαλίσει ότι όλοι οι πελάτες της λαμβάνουν άμεσα και αποδοτικά τις υπηρεσίες που επιθυμούν.

6.2 Η περίπτωση δυο τραπεζικών οργανισμών της Μ. Βρετανίας

Η συγκεκριμένη επιχειρησιακή περίπτωση, που αναλύεται στο άρθρο των Karin Newman και Alan Cowling (1996), παρουσιάζει τις σημαντικότερες πρωτοβουλίες ποιότητας που ανέλαβαν δυο βρετανικές τράπεζες. Επιπλέον, παρέχει μια σύγκριση των διαφορετικών προσεγγίσεων, από τη μια μεριά της εφαρμογής του μοντέλου **SERVQUAL** και από την άλλη την εφαρμογή του προγράμματος εκπαίδευσης πάνω στην ολική ποιότητα του **Crosby**. Και οι δύο τράπεζες έχουν υιοθετήσει τα αμερικανικά πρότυπα βελτίωσης της ποιότητας. Επιπλέον, ενώ η πρώτη τράπεζα ακολούθησε μια προσέγγιση που σχεδιάζεται συγκεκριμένα για τις βιομηχανίες υπηρεσιών, η δεύτερη εφάρμοσε μια πρακτική που χρησιμοποιείται κυρίως για τις κατασκευαστικές εταιρείες. Αξίζει να σημειωθεί, επιπλέον, ότι οι τράπεζες αυτές ανήκουν στις μεγαλύτερες της Μ. Βρετανίας.

6.2.1 Η πρώτη τράπεζα

Σύμφωνα με την έρευνα οι προσδοκίες των πελατών της πρώτης τράπεζας σχετικά με τις **πέντε διαστάσεις ποιότητας** του Parasuraman et al. αποδείχθηκαν πολύ υψηλές υπερβαίνοντας το 90%. Οι προσδοκίες, που συγκέντρωσαν την μεγαλύτερη βαθμολογία, ήταν η αξιοπιστία, η ασφάλεια και η ανταποκρισιμότητα.

Η **αξιοπιστία**, η οποία περιλαμβάνει ένα μίγμα ποιοτικών στοιχείων, όπως η ακρίβεια, η τήρηση των υποσχέσεων και η ικανότητα του προσωπικού να επιλύει άμεσα τα προβλήματα των πελατών, εμφανίζει το μεγαλύτερο χάσμα μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και των αντιλήψεών τους για τη ληφθείσα υπηρεσία. Το δεύτερο μεγαλύτερο χάσμα παρατηρείται στη διάσταση της **ανταποκρισιμότητας**, η οποία αφορά την ταχύτητα παροχής της υπηρεσίας, την εξυπηρέτηση του πελάτη στις ώρες αιχμής, την άμεση ανταπόκριση στα αιτήματά του και τον γρήγορο χειρισμό των τηλεφωνημάτων.

Στη διάσταση της **ενσυναίσθησης** μεγάλη απόκλιση συναντάται στις αντιλήψεις σχετικά με την υποστήριξη των συμφερόντων των πελατών, απεικονίζοντας την αδυναμία των σύγχρονων επιχειρήσεων να εξισορροπήσουν τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Στον παράγοντα της **ασφάλειας**, που απαιτεί ικανό προσωπικό και συμπεριφορά που να εμπνέει εμπιστοσύνη, η πρώτη τράπεζα συγκέντρωσε υψηλή βαθμολογία. Τέλος, όσον αφορά τα **υλικά αγαθά** οι πελάτες αναγνώρισαν την υπεροχή της τράπεζας στην εικόνα του καταστήματος και του προσωπικού αλλά και στην ύπαρξη επαρκούς εξοπλισμού.

Επιπλέον, ένα άλλο θέμα που εξετάστηκε ήταν το επίπεδο της ποιότητας υπηρεσιών που προσφέρουν οι **εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής και αυτοί των υποστηρικτικών υπηρεσιών**. Σύμφωνα με την έρευνα, το προσωπικό επαφής δίνει μεγαλύτερη έμφαση στις πέντε διαστάσεις ποιότητας από ότι το προσωπικό των υποστηρικτικών διαδικασιών. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα εξέτασε τη σημασία των διαδικασιών υποστήριξης, συμπεριλαμβανομένων του ελέγχου των επιταγών, του τομέα των υποθηκών, των καθυστερήσεων πληρωμών και της παροχής βοηθητικών υπηρεσιών. Τα αποτελέσματα έδειξαν κακή απόδοση του τομέα αυτού, ο οποίος αποτελεί ένα αναπόσπαστο τμήμα της αλυσίδας παροχής υπηρεσιών.

6.2.2 Η περίπτωση της δεύτερης τράπεζας

Το πρόγραμμα ποιότητας εφαρμόστηκε για πρώτη φορά το 1991 από τη δεύτερη τράπεζα της Μ. Βρετανίας, αφού προηγουμένως μελετήθηκαν και σχεδιάστηκαν οι απαραίτητες διαδικασίες για την υιοθέτησή του. Επιπλέον, δαπανήθηκαν αρκετά χρήματα για την υποστήριξη του προγράμματος και οργανώθηκαν ημερίδες κατάρτισης του προσωπικού. Την αφορμή για την ανάληψη των πρωτοβουλιών αυτών έδωσε η διαπίστωση μιας έρευνας, η οποία κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ένας στους τρεις υπαλλήλους έπρεπε να εργάζεται για την διόρθωση των λαθών των προηγούμενων.

Η δεύτερη τράπεζα υιοθέτησε την προσέγγιση του Crosby για την επίτευξη της ολικής ποιότητας με μικρές μόνο διαφοροποιήσεις. Αρχικά τα ανώτερα στελέχη υποβλήθηκαν σε κάποιους μήνες **εντατικής κατάρτισης**, πριν εφαρμόσουν τα μέτρα βελτίωσης της ποιότητας σε όλο τον οργανισμό. Εκπαιδευτικά προγράμματα υποχρεώθηκαν να παρακολουθήσουν και τα μεσαία και κατώτερα στελέχη αλλά και το προσωπικό της τράπεζας. Την οργάνωση των σεμιναρίων αυτών ανέλαβε το ειδικό τμήμα ποιότητας που είχε συσταθεί.

Η πολιτική της τράπεζας προσαρμόστηκε στις **αρχές της ολικής ποιότητας** και ο οργανισμός δεσμεύτηκε να παρέχει ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες στους εξωτερικούς και εσωτερικούς πελάτες του με απώτερο σκοπό την καθιέρωσή του στην βρετανική αγορά. Ομάδες βελτίωσης ποιότητας δημιουργήθηκαν σε κάθε τμήμα της τράπεζας αναλαμβάνοντας τη γενική ευθύνη της εφαρμογής των ποιοτικών στόχων και της επίλυσης των παρουσιαζόμενων προβλημάτων. Το προσωπικό, από την άλλη, όφειλε να επισημαίνει τα σφάλματα και να προτείνει λύσεις για την διόρθωσή τους. Τέλος, καθιερώθηκαν ετήσιες έρευνες για την μελέτη των τάσεων της αγοράς και των πρακτικών των ανταγωνιστών.

Συγκεκριμένα, το 1993 σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε για τη διαπίστωση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών, τα αποτελέσματα δεν ήταν και τόσο ενθαρρυντικά. Δυσaréσκεια εκφράστηκε σχετικά με τους υλικούς παράγοντες, όπως είναι για παράδειγμα η απουσία μετρητών από τα μηχανήματα ανάληψης, παρά για τους άυλους παράγοντες, όπως είναι η συμπεριφορά και η αποδοτικότητα του προσωπικού. Το συμπέρασμα που συνάγεται από τα αποτελέσματα αυτά είναι ότι η ικανοποίηση δεν μπορεί να επιτευχθεί από τους άυλους παράγοντες αν πρώτα δεν εξασφαλιστεί ένα ικανοποιητικό επίπεδο τεχνικών προδιαγραφών.

Σε εταιρικό επίπεδο η ικανοποίηση των πελατών ελεγχόταν μέσω του **δείκτη εξυπηρέτησης πελατών**, ο οποίος προέκυπτε από τις ετήσιες εθνικές έρευνες του τομέα υπηρεσιών. Κατά τη διάρκεια των ετών 1991 με 1993 τα αποτελέσματα ήταν ιδιαίτερα θετικά. Στον τομέα των υποθηκών μέχρι το 1994 βρέθηκαν μηδέν λάθη, αν και εμφανίστηκαν δείγματα ελέγχου των εφαρμογών πριν σταλούν στα ανώτερα κλιμάκια, γεγονός που δεν συμφωνεί με τις αρχές του Crosby. Από έρευνες που έγιναν κατά τη δεκαετία του '90 στο προσωπικό της τράπεζας προέκυψαν τα ίδια θετικά αποτελέσματα.

6.2.3 Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, βρέθηκε ότι και οι δυο βρετανικές τράπεζες κατέβαλλαν σημαντικές προσπάθειες για να μειώσουν τον αριθμό των λαθών και τον χρόνο αποκατάστασής τους. Η πρώτη τράπεζα υιοθέτησε ένα αμερικανικό εργαλείο μέτρησης των αποτυχιών και της κακής απόδοσης στις υπηρεσίες, ενώ η δεύτερη ανέπτυξε ένα πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας και επένδυσε σε επιμορφωτικά σεμινάρια. Ωστόσο, δεν μπορούν να συναχθούν συμπεράσματα υπέρ της μιας ή της άλλης πρακτικής.

Επιπλέον και οι δυο τράπεζες αύξησαν ουσιαστικά τα κέρδη τους, γεγονός όμως που δεν μπορεί να χρεωθεί αποκλειστικά στην υιοθέτηση των πρακτικών ποιότητας, αλλά θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και παράγοντες που σχετίζονται με την μείωση των δαπανών, τον επανασχεδιασμό ορισμένων εργασιών και τις μεταβολές στις προτιμήσεις των καταναλωτών σχετικά με την επιλογή των τραπεζικών ιδρυμάτων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η δεύτερη τράπεζα βελτίωσε την απόδοσή της, αύξησε το δείκτη ικανοποίησης των πελατών και μείωσε τα ποσοστά λάθους, σημειώνοντας παράλληλα σημαντική πρόοδο στην ταχύτητα των συναλλαγών.

Η επιτυχία των προγραμμάτων αναδιοργάνωσης καθορίζεται από πολλούς παράγοντες, εσωτερικούς και εξωτερικούς, με αποτέλεσμα να είναι δύσκολη η εξασφάλιση του θετικού αποτελέσματος. Στοιχεία δείχνουν ότι και οι δυο τραπεζικοί οργανισμοί αντιμετώπιζαν προβλήματα, τα οποία συνδέονταν με την αφοσίωση της ανώτερης διοίκησης στην βελτίωση της ποιότητας. Στην πρώτη τράπεζα, η διοίκηση δε φάνηκε να είναι πλήρως δεσμευμένη στις πρωτοβουλίες ποιότητας λόγω των ποικίλων υποχρεώσεων που απαιτούσαν. Στην δεύτερη τράπεζα, η κατάσταση ήταν καλύτερη καθώς υπήρχε υποστήριξη των διαδικασιών αυτών από τα ανώτερα κλιμάκια.

Οι τράπεζες έχουν σήμερα μεγαλύτερο στρατηγικό ενδιαφέρον για την ποιότητα των υπηρεσιών τους, κυρίως διότι πρόσφατες έρευνες έδειξαν ότι η ποιότητα συνδέεται με την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα, βοηθάει μακροχρόνια στη μείωση των δαπανών και συντελεί στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και των ποσοστών διατήρησής τους. Σημαντικό είναι να σημειωθεί ότι η μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών είναι το πρώτο βήμα της διαδικασίας επίτευξης του επιθυμητού αποτελέσματος.

6.3 Η περίπτωση των τραπεζικών οργανισμών του Χονγκ Κονγκ

Ο τραπεζικός τομέας του Χονγκ Κονγκ έχει μεταβληθεί σημαντικά εξαιτίας της οικονομικής κρίσης της Ασίας το 1997. Ο έντονος ανταγωνισμός στο βιομηχανικό τομέα είχε ως συνέπεια τη διακοπή των εργασιών πολλών τραπεζών. Στα τέλη του 1997, υπήρχαν 188 εξουσιοδοτημένες τράπεζες, το 1998 παρέμειναν 172, ενώ στα τέλη του 1999 ο αριθμός τους έφτασε τις 156. Το πλήθος των χρηματοδοτικών οργανισμών στο Χονγκ Κονγκ είναι ιδιαίτερα μεγάλο φτάνοντας στα τέλη της δεκαετίας του '90 περίπου στους 288. Επίσης, στο Χονγκ Κονγκ εδρεύουν οι μεγαλύτερες αντιπροσωπείες των διεθνών τραπεζών του κόσμου. Συγκεκριμένα, από τις 100 μεγαλύτερες διεθνείς τράπεζες οι 76 λειτουργούν στο Χονγκ Κονγκ. Επόμενο είναι, λοιπόν, τα νέα προϊόντα που προωθούνται στην αγορά του Χονγκ Κονγκ να αντιγράφονται από τις ανταγωνίστριες τράπεζες σε όλο τον κόσμο. Επιπλέον, οι τιμές, η ευκολία στη λήψη των υπηρεσιών, τα πρότυπα παροχής των υπηρεσιών και η φήμη είναι παράγοντες που απασχολούν τους τραπεζικούς οργανισμούς στη χώρα αυτή.

Η δεύτερη σημαντική μεταβολή, που συντελέστηκε στην τραπεζική βιομηχανία, αφορά στις **προσδοκίες και στις ανάγκες των πελατών** σχετικά με τις τραπεζικές υπηρεσίες. Οι πελάτες, πλέον, είναι πιο ενημερωμένοι, απαιτούν νέα προϊόντα, βελτιωμένα κανάλια διανομής και πιο αξιόπιστες και ασφαλείς υπηρεσίες. Άλλωστε, η καθιέρωση προτύπων στις παρεχόμενες υπηρεσίες των άλλων βιομηχανικών κλάδων επηρέασε τις προσδοκίες των πελατών και στον τραπεζικό κλάδο. Η προσαρμογή των τραπεζικών οργανισμών στην νέα πραγματικότητα είναι απαραίτητη, αν θέλουν να ικανοποιήσουν τους απαιτητικούς πελάτες τους και να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Η τρίτη αλλαγή στη τραπεζική βιομηχανία αφορά στις **μεταβολές της κουλτούρας και στα επιτεύγματα της τεχνολογίας**. Οι πελάτες σήμερα γνωρίζουν τα δικαιώματά τους και είναι πρόθυμοι να εκφράσουν τη γνώμη τους και τα παράπονά τους κατά τη

λήψη μιας υπηρεσίας. Αυτά τα παράπονα και τα αρνητικά συναισθήματα των δυσαρεστημένων πελατών γίνονται εύκολα και γρήγορα γνωστά μέσα στον οργανισμό με την ανάπτυξη του κατάλληλου συστήματος επικοινωνίας. Μέσω ενός τέτοιου συστήματος η πρόληψη της εκδήλωσης αρνητικών σχολίων και δυσάρεστων καταστάσεων καθίσταται εφικτή. Από την άλλη, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας διευκολύνει την ανάπτυξη νέων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών και αποτελεί ανταγωνιστικό όπλο για τους χρήστες της, καθώς μπορεί να επηρεάσει τους κρίσιμους παράγοντες του ανταγωνισμού, δηλαδή το κόστος, την τιμή και την ποιότητα.

Αλλαγές συντελέστηκαν και στο **περιβάλλον λειτουργίας του τραπεζικού τομέα του Χονγκ Κονγκ**, αλλά και στις **μορφές του τραπεζικού κέρδους**. Παραδοσιακά, οι τράπεζες ανέπτυσαν ισχυρούς δεσμούς με την τοπική επιχειρησιακή κοινότητα εξασφαλίζοντας σταθερές αποδοχές από τα περιθώρια επιτοκίου. Το 1996, το λειτουργικό κέρδος των τραπεζών έφτανε κατά μέσο όρο το 2%. Όμως, μετά την οικονομική κρίση της Ασίας και την ύφεση, που προκλήθηκε από το δεύτερο εξάμηνο του 1997, τέτοιες πρακτικές δεν παρείχαν πλέον προσοδοφόρες αποδόσεις. Οι επισφαλείς απαιτήσεις αυξήθηκαν σημαντικά τα έτη 1998 και 1999 και προκάλεσαν αύξηση των δαπανών από 0,45% του μέσου συνολικού κεφαλαίου, που ήταν το 1998 σε 0,65% την επόμενη χρονιά. Οι πελάτες, από την άλλη, άρχισαν να ανησυχούν για την ασφάλεια που τους παρείχαν οι χρηματοδοτικοί οργανισμοί μεταφέροντας τις καταθέσεις τους σε εκείνα τα οικονομικά ιδρύματα, που φαινόταν περισσότερο αξιόπιστα, όπως στην τράπεζα του Χονγκ Κονγκ και της Σαγκάης (HSBC), τη Citibank και την Standard Chartered Bank. Το γεγονός αυτό έκανε ακόμα πιο δύσκολη την επιβίωση των μικρών και μεσαίων τραπεζικών ιδρυμάτων.

Αν και στη συνέχεια ο τραπεζικός τομέας του Χονγκ Κονγκ πέρασε σε μια περίοδο οικονομικής ανάκαμψης, η ζήτηση για εγχώρια πίστωση παρέμεινε μικρή. Για να μπορέσουν να επιβιώσουν οι τράπεζες και να αντιμετωπίσουν τον έντονο ανταγωνισμό, έπρεπε να καταβάλουν ουσιαστικές προσπάθειες για αποφυγή των επισφαλών απαιτήσεων, για ενδυνάμωση των υπηρεσιών τους, για χρηματοδότηση των σχεδίων βελτίωσης των προϊόντων και των τεχνολογιών τους και για αύξηση των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Σήμερα οι τράπεζες του Χονγκ Κονγκ κάνουν σημαντικές προσπάθειες για την επίτευξη της ποιότητας στις υπηρεσίες τους. Στην παρούσα μελέτη των Eldon Y. Li, Xiande Zhao και Tien-sheng Lee (2001) αναλύονται οι πρωτοβουλίες ποιότητας των τραπεζικών ιδρυμάτων του Χονγκ Κονγκ και συγκρίνονται με αυτές των χρηματοδοτικών οργανισμών του Ηνωμένου Βασιλείου κατά την περίοδο του 1994.

6.3.1 Αποτελέσματα της έρευνας και συσχέτισή τους με αυτά των βρετανικών τραπεζικών ιδρυμάτων

Ο αργός ρυθμός ανάπτυξης των οικονομικών δραστηριοτήτων των τραπεζών του Χονγκ Κονγκ, η μείωση των τιμών και η αύξηση των επισφαλών απαιτήσεων ήταν παράγοντες που κατά το παρελθόν είχαν απασχολήσει και τα τραπεζικά ιδρύματα της Μ. Βρετανίας. Οι πρωτοβουλίες ποιότητας, που εφάρμοσαν οι βρετανικές τράπεζες, αποτέλεσαν σημείο αναφοράς των πρακτικών ποιότητας που οι αντίστοιχες τράπεζες του Χονγκ Κονγκ ακολούθησαν στη συνέχεια.

1. Πρωτοβουλίες Ποιότητας για την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών

Σύμφωνα με την έρευνα οι τράπεζες του Χονγκ Κονγκ υιοθέτησαν μια ευρεία γκάμα πρωτοβουλιών για να βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Οι πρωτοβουλίες αυτές αφορούν κυρίως **προγράμματα βελτίωσης της «ποιότητας των υπηρεσιών», της «εστίασης στον πελάτη» και της «αναδιοργάνωσης των διαδικασιών»**. Η υιοθέτηση του προτύπου ISO 9000 είναι από τις επιλογές που συγκεντρώνουν την μικρότερη προτίμηση. Γενικά, το ενδιαφέρον των τραπεζών του Χονγκ Κονγκ για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι ιδιαίτερα έντονο λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού.

Για τους βρετανικούς χρηματοδοτικούς οργανισμούς η πιο δημοφιλής πρωτοβουλία είναι αυτή της **«αναδιοργάνωσης και του επανασχεδιασμού των διαδικασιών»**, παράγοντας που κατέχει την τρίτη θέση στις προτιμήσεις των τραπεζικών οργανισμών του Χονγκ Κονγκ. Η δεύτερη στην κατάταξη πρωτοβουλία είναι αυτή της «εστίασης στον πελάτη» και ακολουθούν η «ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών», η «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», το πρόγραμμα αλλαγής της «εταιρικής κουλτούρας» και τέλος το πρότυπο «ISO 9000». Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι ο τραπεζικός τομέας του Χονγκ Κονγκ ακολουθεί τους βρετανικούς χρηματοδοτικούς οργανισμούς στη λήψη πρωτοβουλιών ποιοτικής διοίκησης. Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα εξαρτώνται και από τη φύση και τον τύπο των οργανισμών που λαμβάνουν μέρος στην έρευνα. Έτσι, ενώ η έρευνα στη Μ. Βρετανία περιελάμβανε τράπεζες, ασφαλιστικούς οργανισμούς και κατασκευαστικές εταιρείες, η έρευνα στο Χονγκ Κονγκ αφορούσε μόνο εξουσιοδοτημένες τράπεζες. Η σύγκριση αυτή δεν αντιπροσωπεύει τη δυναμικότητα της τραπεζικής βιομηχανίας του Χονγκ Κονγκ, αλλά αποτελεί ένδειξη της κατεύθυνσης που προσανατολίζεται.

2. Λόγοι ανάπτυξης πρωτοβουλιών ποιότητας

Οι κύριοι λόγοι που οδήγησαν τις τράπεζες στη λήψη πρωτοβουλιών ποιότητας είναι **«οι ανταγωνιστικές πιέσεις για βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών», «οι ανταγωνιστικές πιέσεις για βελτίωση του σχεδιασμού των προϊόντων» και «οι απαιτήσεις των πελατών για ποιότητα»**. Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η πλειοψηφία των τραπεζικών ιδρυμάτων έχουν υιοθετήσει προγράμματα ποιοτικής διαχείρισης, επειδή θεωρούν ότι η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών τους μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους.

Από την άλλη μεριά, οι πρώτοι τέσσερις λόγοι για την υιοθέτηση πρωτοβουλιών ποιότητας των βρετανικών χρηματοδοτικών οργανισμών είναι **«οι ανταγωνιστικές πιέσεις για βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών», «ο ενθουσιασμός της ανώτερης διοίκησης», «οι απαιτήσεις των πελατών για ποιότητα» και «οι ανταγωνιστικές πιέσεις για μείωση του κόστους»**. Μάλιστα παρατηρούνται σημαντικές διαφορές μεταξύ των δυο χωρών στα ποσοστά των παραγόντων της «ανταγωνιστικής πίεσης για βελτίωση του σχεδιασμού των προϊόντων» και του «ενθουσιασμού της ανώτερης διοίκησης». Οι τράπεζες του Χονγκ Κονγκ σημειώνουν υψηλότερη βαθμολογία από τις βρετανικές στον πρώτο παράγοντα και πολύ χαμηλότερη στο δεύτερο.

3. Ευθύνη εφαρμογής των πρωτοβουλιών ποιότητας

Οι παράγοντες, που συγκέντρωσαν τη μεγαλύτερη βαθμολογία σχετικά με την ευθύνη για την εφαρμογή των πρωτοβουλιών ποιότητας, είναι «**όλο το προσωπικό**», «**ο διευθύνων σύμβουλος**» και η «**επιτροπή αναδιοργάνωσης της επιχείρησης**». Το όργανο, που έχει την μικρότερη ευθύνη στην επίτευξη της ποιότητας, βρέθηκε να είναι ο «υπεύθυνος ποιότητας».

Το 49% των τραπεζικών ιδρυμάτων στο Χονγκ Κονγκ πιστεύει ότι όλοι οι εργαζόμενοι ευθύνονται για τη βελτίωση της ποιότητας μέσα στον οργανισμό. Πολλοί μάλιστα θεωρούν ότι αρμόδιοι πρέπει να είναι και ο διευθυντής και ο υποδιευθυντής του τραπεζικού καταστήματος. Αποτελέσματα ερευνών δείχνουν ότι, ενώ οι πρωτοβουλίες για τη βελτίωση της ποιότητας είναι πιθανό να ξεκινήσουν από το ανώτερο επίπεδο, η επιτυχία τους απαιτεί τη συμμετοχή και την υποστήριξη όλου του προσωπικού. Την ευθύνη όμως για την επίτευξη της ποιότητας έχει κυρίως η ανώτερη διοίκηση και όχι οι διευθυντές.

4. Κύριοι στόχοι των πρωτοβουλιών ποιότητας

Μεταξύ των τραπεζών του Χονγκ Κονγκ οι κύριοι στόχοι των προγραμμάτων ποιότητας είναι «**η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών**», «**η βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης τους**», και ακολουθούν «η βελτίωση της παραγωγικότητας», «η βελτίωση των εργασιακών πρακτικών» και «η μείωση των δαπανών». Το χαμηλότερο ποσοστό συγκεντρώνει ο στόχος της «υποστήριξης της αλλαγής της επιχειρησιακής κουλτούρας». Αξίζει να σημειωθεί ότι, ενώ η αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας είναι απαραίτητη για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, δεν είναι ο κύριος στόχος ενός προγράμματος ποιότητας.

Για τους βρετανικούς χρηματοδοτικούς οργανισμούς οι στόχοι των πρωτοβουλιών ποιότητας είναι παρόμοιοι με αυτούς των τραπεζών του Χονγκ Κονγκ, με εξαίρεση τους παράγοντες της «βελτίωσης των εργασιακών πρακτικών» και της «βελτίωσης της παραγωγικότητας» που τοποθετούνται αντίστροφα στην κατάταξη των βρετανικών επιλογών. Βέβαια, η κύρια διαφορά στα αποτελέσματα των χρηματοοικονομικών οργανισμών των δυο χωρών εντοπίζεται στο ότι τα ποσοστά απαντήσεων των οργανισμών της Μ. Βρετανίας είναι υψηλότερα των αντίστοιχων του Χονγκ Κονγκ, γεγονός που φανερώνει ότι τα βρετανικά ιδρύματα έχουν υψηλότερους στόχους και απαιτήσεις από την εφαρμογή των ποιοτικών προγραμμάτων.

5. Ορισμοί της ποιότητας

Οι τρεις δημοφιλέστεροι ορισμοί της ποιότητας είναι «**η ταχύτητα και η συνέπεια παροχής της υπηρεσίας**», «**τα υψηλά πρότυπα της υπηρεσίας**» και «**οι καλές σχέσεις με τους πελάτες**». Αντίθετα, οι βρετανικές τράπεζες θεωρούν ότι ποιότητα σχετίζεται με την «**παροχή εκείνων των υπηρεσιών που επιθυμεί ο πελάτης**». Πάντως, χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι οι τραπεζικοί οργανισμοί και των δυο χωρών δεν θεωρούν ότι η έννοια της ποιότητας περιλαμβάνει την «ανταγωνιστική τιμολόγηση». Γι' αυτό και η τραπεζική βιομηχανία του Χονγκ Κονγκ στοχεύει στην επίτευξη αποτελεσματικών και ποιοτικών υπηρεσιών και όχι στην καθιέρωση χαμηλών τιμών. Βέβαια, το μικρό ποσοστό που συγκεντρώνει ο παράγοντας της

«παροχής των υπηρεσιών που επιθυμεί ο πελάτης» δείχνει ότι οι προσπάθειές της δεν επικεντρώνονται στις ανάγκες και στις επιθυμίες του πελάτη, γεγονός που πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα αν επιθυμεί να προσελκύσει και να διατηρήσει τους πελάτες της.

6. Τεχνικές και μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη της ποιότητας

Όσον αφορά στις τεχνικές και στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται από κοινού με τις ποιοτικές πρωτοβουλίες, οι τράπεζες του Χονγκ Κονγκ ανέφεραν **«την δημιουργία ομάδων»**, **«την αναδιοργάνωση και τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών»**, **«τα προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας»**, **τα «βραβεία ποιότητας» και την «εκπαίδευση για την πληρέστερη εξυπηρέτηση των πελατών»**. Οι ποιοτικές αυτές μέθοδοι αποτελούν πρόκληση για τις υπάρχουσες διοικητικές μορφές και την επιχειρησιακή κουλτούρα. Επιπλέον, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας συνάγεται το συμπέρασμα ότι οι τράπεζες του Χονγκ Κονγκ χρησιμοποιούν κάποιες από τις πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM), όπως η δημιουργία ομάδων και η αναδιοργάνωση και ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών. Λίγες είναι οι τράπεζες που επιλέγουν παραδοσιακές μεθόδους επίτευξης της ποιότητας, όπως είναι «η εκπαίδευση πάνω στα εργαλεία και τις τεχνικές ποιότητας», «ο στατιστικός έλεγχος των διαδικασιών» και «οι ομάδες ποιοτικής δράσης».

Μεταξύ των βρετανικών χρηματοδοτικών οργανισμών, οι τρεις δημοφιλέστερες μέθοδοι είναι **«οι έρευνες ικανοποίησης των πελατών»**, **«η υποστήριξη των πρακτικών ποιότητας από τα διοικητικά στελέχη» και «τα εκπαιδευτικά προγράμματα για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών»**. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι σε σύγκριση με τις τράπεζες του Χονγκ Κονγκ οι βρετανικοί χρηματοδοτικοί οργανισμοί χρησιμοποιούν περισσότερες τεχνικές και μεθόδους στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν την ποιότητα και είναι περισσότερο εστιασμένοι στην παροχή υπηρεσιών, που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες της αγοράς.

7. Βαθμός επιτυχίας των ποιοτικών πρωτοβουλιών

Το 61% των τραπεζικών ιδρυμάτων του Χονγκ Κονγκ υποστηρίζει ότι οι πρωτοβουλίες ποιότητας που εφαρμόζουν είναι «σχεδόν επιτυχείς», ενώ μόνο το 7% υποστηρίζει ότι είναι «πολύ επιτυχείς». Αυτές οι απαντήσεις δείχνουν ότι οι τράπεζες του Χονγκ Κονγκ έχουν σημειώσει σημαντικές προόδους στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Ωστόσο, οι προσπάθειες πρέπει να συνεχιστούν για να μπορέσουν να φτάσουν στο επίπεδο των βρετανικών τραπεζών, όπου το 72% δηλώνει ότι οι πρωτοβουλίες ποιότητας είναι «πολύ επιτυχείς».

8. Τομείς βελτίωσης

Οι τομείς των τραπεζικών οργανισμών του Χονγκ Κονγκ που βελτιώθηκαν ως αποτέλεσμα της εφαρμογής των ποιοτικών πρωτοβουλιών είναι **«η ικανοποίηση των πελατών»**, **«η αποδοτικότητα» και «η συνειδητοποίηση των ωφελειών της ποιότητας»**. Επιπλέον, βελτιώθηκαν παράγοντες όπως η «ομαδική εργασία» και «η παραγωγικότητα». Από την άλλη μεριά, οι πρωτοβουλίες ποιότητας δεν είχαν επίδραση στους τομείς του ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα στην

«ενδυνάμωση του προσωπικού», «στον κύκλο εργασιών του προσωπικού» και «στα ποσοστά απουσιών από την εργασία».

Τα αντίστοιχα ποσοστά βελτίωσης για τα βρετανικά ιδρύματα είναι υψηλότερα. Οι σημαντικές διαφορές εντοπίζονται «στον αριθμό των επιπέδων της ιεραρχίας», «στην επιχειρησιακή κουλτούρα», «στην ενδυνάμωση του προσωπικού», «στην κερδοφορία», «στον έλεγχο της ποιότητας», «στο ηθικό των υπαλλήλων», «στην βελτίωση της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό», «στην ομαδική εργασία», «στην συνειδητοποίηση των ωφελειών της ποιότητας» και «στην παραγωγικότητα». Όλα τα στοιχεία ωστόσο καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η κερδοφορία της επιχείρησης δεν επιτυγχάνεται απλά με την εφαρμογή των πρωτοβουλιών ποιότητας και αυτό γιατί οι πρωτοβουλίες αυτές απαιτούν μακροχρόνιες προσπάθειες και εξαρτώνται από εξωτερικούς παράγοντες, όπως είναι οι αλλαγές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον ή στους οικονομικούς όρους. Επιπλέον, τέτοια προγράμματα απαιτούν υψηλές δαπάνες και τα οφέλη τους δεν μπορούν να μεταφραστούν άμεσα σε κέρδος ή να μετρηθούν ποσοτικά.

9. Δυσκολίες εφαρμογής των πρωτοβουλιών ποιότητας

Οι σημαντικότερες δυσκολίες κατά την εφαρμογή των πρωτοβουλιών ποιότητας που αντιμετώπισαν οι τράπεζες του Χονγκ Κονγκ, αφορούν **«τα προβλήματα μεταξύ των τμημάτων»**, **«την αντίσταση του προσωπικού στην αλλαγή»** και **«τις δυσκολίες μεταβολής της επιχειρησιακής κουλτούρας»**. Όλα τα παραπάνω είναι αναμενόμενα κατά την εφαρμογή οποιονδήποτε προγραμμάτων αλλαγής σε μια οργάνωση. Αξίζει να σημειωθεί, πάντως ότι ο τομέας που εμφανίζει τα περισσότερα προβλήματα από την εφαρμογή τέτοιων αλλαγών είναι αυτός του ανθρώπινου δυναμικού που αντιστέκεται. Επιπλέον, έχει βρεθεί ότι η κινητήριος δύναμη των βελτιώσεων της ποιότητας είναι η ανώτερη διοίκηση, η οποία έχει την ευθύνη υλοποίησης εκείνων των στρατηγικών, που θα βοηθήσουν τον οργανισμό να αντεπεξέλθει τις αντιξοότητες.

Για τους βρετανικούς χρηματοδοτικούς οργανισμούς οι συνηθέστερες δυσκολίες αφορούν αυτές **«της αλλαγής της επιχειρησιακής κουλτούρας»**, **«των προβλημάτων μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης»**, **«των αδυναμιών μέτρησης της ποιότητας»**, **«της αντίδρασης των μεσαίων στελεχών στην αλλαγή»** και **«της έμφασης στους βραχυπρόθεσμους στόχους»**. Έτσι, γίνεται φανερό ότι τα βρετανικά ιδρύματα αντιμετωπίζουν περισσότερες και μεγαλύτερες δυσκολίες κατά την υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών. Μόνη εξαίρεση αποτελούν «η αντίσταση του προσωπικού στην αλλαγή» που συγκεντρώνει χαμηλότερα ποσοστά δυσκολίας στην Μ. Βρετανία, ενώ «η αντίδραση των μεσαίων στελεχών στην αλλαγή» είναι το σημαντικότερο πρόβλημα των τραπεζικών οργανισμών της χώρας αυτής.

6.3.2 Συμπεράσματα και προτάσεις

Το επιχειρησιακό περιβάλλον στην τραπεζική βιομηχανία του Χονγκ Κονγκ μεταβάλλεται συνεχώς. Οι ενημερωμένοι πελάτες, η ταχύτατη ανάπτυξη της τεχνολογίας και η αύξηση των απαιτήσεων για λήψη ποιοτικών υπηρεσιών έχουν

ουσιαστική επίδραση στις μελλοντικές ευκαιρίες και στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες της χώρας αυτής. Για την επιβίωση και ανάπτυξη των οργανισμών αυτών στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον απαιτείται η **βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών**. Συγκεκριμένα, πρέπει να:

- ☑ Συνεχίσουν την εφαρμογή των πρακτικών που έχουν αποδειχθεί ότι είναι αποτελεσματικές, όπως είναι ο επανασχεδιασμός και η αναδιοργάνωση των επιχειρηματικών διαδικασιών, η ομαδική εργασία, τα προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας, τα βραβεία ποιότητας και η εκπαίδευση των υπαλλήλων πάνω στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.
- ☑ Αναπτύξουν προγράμματα κατάρτισης των εργαζομένων, ενημέρωσης των διοικητικών στελεχών, αντιμετώπισης των παραπόνων και μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης των πελατών.
- ☑ Αποφεύγουν την ταυτόχρονη εφαρμογή πολλών προγραμμάτων ποιότητας, διατηρώντας την προσοχή τους στους πιο σημαντικούς παράγοντες για τη βιωσιμότητα του οργανισμού.
- ☑ Αξιολογούν τους κινδύνους κάθε επιλεγμένου προγράμματος βελτίωσης της ποιότητας. Κι αυτό διότι πολλά προγράμματα υψηλού κινδύνου καθιστούν την οργάνωση τρωτή, ενώ άλλα μικρότερου κινδύνου εμποδίζουν την οργανωτική εκμάθηση.
- ☑ Αναπτύξουν και να διατηρήσουν μια κουλτούρα εστίασης στις ανάγκες των εσωτερικών πελατών. Οι ποιοτικές πρωτοβουλίες είναι ανούσιες, όταν δεν υπάρχει το κατάλληλο κλίμα για την εφαρμογή τους. Στον τραπεζικό τομέα του Χονγκ Κονγκ οι εργαζόμενοι σπάνια εκφράζουν τις απόψεις τους και τις ανησυχίες τους. Γι' αυτό και αποτελεί αναγκαιότητα η ενδυνάμωση του προσωπικού και η αύξηση των αποδοχών του, έτσι ώστε να καταστεί εφικτή η αμφίδρομη επικοινωνία και η συνεργασία προς τον κοινό στόχο της ποιότητας.

6.4 Η περίπτωση των τραπεζών και των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στη Μαλαισία

Η συγκεκριμένη επιχειρησιακή περίπτωση αφορά τις προσπάθειες αναδιοργάνωσης και ριζικού ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών πολλών τραπεζικών ιδρυμάτων στη Μαλαισία, μεταξύ των οποίων και η κεντρική τράπεζα της Μαλαισίας η «Negara Bank». Η τεχνική του **BPR** έχει ως στόχο την επίτευξη σημαντικών βελτιώσεων στην επιχειρησιακή απόδοση των τραπεζών και ιδιαίτερα στους τομείς της εξυπηρέτησης των πελατών και της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Το άρθρο είναι των Kok Wei Khong και Stanley Richardson (2003) και αναλύεται παρακάτω.

6.4.1 Το περιβάλλον λειτουργίας των μαλαισιανών τραπεζικών ιδρυμάτων

Κατά τη διάρκεια της **νομισματικής κρίσης** που ξεκίνησε στην ανατολική Ασία το 1997 πολλές χώρες υπέστησαν ουσιαστικά οικονομικά πλήγματα. Στη Μαλαισία η

τιμή του εθνικού νομίσματος έπεσε δραματικά ενώ ο σύνθετος δείκτης της Kuala Lumpur έπεσε κάτω από 250 μονάδες, δηλαδή περίπου 54,7%. Τα προγράμματα, οι ανακοινώσεις και τα μέτρα της κυβέρνησης δεν μπόρεσαν να βελτιώσουν την κατάσταση. Η κρίση που άρχισε είχε το μεγαλύτερο αντίκτυπο στον τραπεζικό τομέα, ο οποίος έπρεπε να αντεπεξέλθει τα προβλήματα, που δημιουργούνταν από τη νέα πραγματικότητα. Η κατάσταση χειροτέρευε και από την αστάθεια, που παρουσίασαν τα δάνεια και οι επιστροφές των δανείων σε όλο το τραπεζικό σύστημα. Η κρίση αυτή αιφνιδίασε τον τραπεζικό τομέα φέρνοντάς τον αντιμέτωπο με την χειρότερη αναταραχή.

Σημαντικοί παράγοντες για την επιβίωση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων αποτελούν τόσο η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών όσο και το χαμηλό λειτουργικό κόστος και η ταχύτητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών. Ένας επαναστατικός τρόπος για την επίτευξη της ολικής ποιότητας μέσα στον οργανισμό είναι και ο ανασχεδιασμός όλων των διαδικασιών (BPR) με στόχο τη ραγδαία βελτίωση της απόδοσης.

Το δυσχερές οικονομικό κλίμα επηρέασε και τα 67 τραπεζικά ιδρύματα της Μαλαισίας, αναγκάζοντας την κεντρική τράπεζα «Negara» να προβεί σε **σχέδιο συγχώνευσης** το 1999, με σκοπό την επίτευξη της σταθερότητας. Οι τράπεζες που επιλέχθηκαν για το εγχείρημα αυτό ήταν οι Arab Malaysian Bank, Bumiputra-Commerce Bank, EON Bank, Hong Leong Bank, Malayan Banking, Multi-Purpose Bank, Perwira Affin Bank, Public Bank, RHB Bank και Southern Bank.

Κάθε μία από αυτές τις τράπεζες είχε το δικό της διοικητικό στυλ, τη δική της δομή, διαφορετικό τεχνολογικό εξοπλισμό και ξεχωριστή οργανωτική κουλτούρα. Με την συγχώνευση των τραπεζικών ιδρυμάτων τα χαρακτηριστικά αυτά διαφοροποιήθηκαν και εμφανίστηκαν προβλήματα που σχετίζονταν με την μειωμένη απόδοση στην εξυπηρέτηση και στις εργασίες του προσωπικού, αλλά και στην παραγωγικότητα.

Με βάση το γενικότερο σχέδιο για τον οικονομικό τομέα, που κατάρτισε η κεντρική τράπεζα Negara, η τοπική τραπεζική βιομηχανία θα είναι ανταγωνιστική το 2007. Αυτό το σχέδιο θα οδηγήσει στην φιλελευθεροποίηση και στην παγκοσμιοποίηση της τραπεζικής βιομηχανίας. Για το λόγο αυτό και προκειμένου η μαλαισιανή τραπεζική βιομηχανία να μπορέσει να αντιμετωπίσει τους νέους ανταγωνιστές, που θα κάνουν την είσοδό τους στην αγορά, πρέπει να αυξήσει άμεσα τις διαθέσιμες οικονομικές υπηρεσίες της και να βελτιώσει την ποιότητά τους ανταποκρινόμενη στις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών της.

Στη **Μ. Βρετανία** οι πρωτοβουλίες ποιότητας είναι ποικίλες και συμπεριλαμβάνουν την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM), την πιστοποίηση με βάση το πρότυπο ISO 9000, τα προγράμματα εστίασης στις ανάγκες του πελάτη, τις προσπάθειες για ευελιξία και καινοτομικότητα και τη συνειδητοποίηση της ανάγκης για βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η τελευταία αυτή πρωτοβουλία υλοποιείται μέσα από την αναδιοργάνωση των διαδικασιών και συγκεκριμένα το BPR. Η ριζοσπαστική αυτή λύση φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στην μαλαισιανή τραπεζική βιομηχανία, η οποία χρειάζεται να πάρει δραστικά μέτρα για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

6.4.2 Ανάπτυξη συστημάτων εξυπηρέτησης πελατών

Οι πελάτες είναι η κινητήριος δύναμη του BPR. Η επιβίωση μιας επιχείρησης εξαρτάται κυρίως από τους πελάτες της. Συγκεκριμένα, οι **μαλαισιανοί πελάτες** ενημερώνονται όλο και περισσότερο για τους μηχανισμούς των οικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών και είναι πιο εκλεκτικοί στις επιλογές τους χωρίς να διστάζουν να αλλάζουν την τράπεζα που συναλλάσσονται στην περίπτωση που δεν είναι ικανοποιημένοι. Επομένως, η εξυπηρέτηση των πελατών είναι αυτή που καθορίζει και την επιτυχία των εργασιών του τραπεζικού οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Kotler (2000) η **εξυπηρέτηση του πελάτη** αφορά «όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης που διευκολύνουν τους πελάτες να εξυπηρετηθούν από τα αρμόδια άτομα και να λάβουν άμεσα ικανοποιητικές υπηρεσίες, απαντήσεις και λύσεις στα προβλήματά τους». Αποτέλεσμα των πρωτοβουλιών ποιότητας είναι η επίτευξη της σωστής εξυπηρέτησης του πελάτη και στη συνέχεια η βελτίωση του βαθμού ικανοποίησής του. Για την καλή διαχείριση του τομέα εξυπηρέτησης είναι αναγκαίες οι έρευνες αγοράς με σκοπό τη μελέτη της καταναλωτικής συμπεριφοράς και την αναγνώριση των προσδοκιών των πελατών, η διατήρηση αρχείων και βάσεων δεδομένων των πελατών, η ανάπτυξη συστημάτων διατύπωσης παραπόνων και προτάσεων βελτίωσης, η διοίκηση της τράπεζας με βάση τις αρχές της ποιότητας και της ικανοποίησης των πελατών, η βελτίωση των υπαρχόντων προϊόντων και υπηρεσιών και η ανάλυση των αιτιών απώλειας της πελατείας. Η διοίκηση της τράπεζας και ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός της στρατηγικής της αποτελούν τη βάση για τη διατήρηση των πελατών και την υπέρβαση των προσδοκιών τους. Το ποσοστό παραμονής των πελατών στις μαλαισιανές τράπεζες αποτελεί ένδειξη του βαθμού ικανοποίησής τους και των προσδοκιών τους για καλύτερη εξυπηρέτηση.

Η **ικανοποίηση των πελατών** είναι «το συναίσθημα της ευχαρίστησης ή της απογοήτευσης που νιώθει ένα άτομο ως αποτέλεσμα της σύγκρισης της απόδοσης, που αντιλαμβάνεται ότι έχει το προϊόν ή η υπηρεσία γι' αυτό και των προσδοκιών του σχετικά με την επιθυμητή απόδοση» (Kotler, 2000). Η συγκεκριμένη έρευνα στους τραπεζικούς οργανισμούς της Μαλαισίας δείχνει ότι η ικανοποίηση των πελατών ασκεί θετική επίδραση στην επιχειρησιακή απόδοση. Όσο υψηλότερη είναι η ικανοποίησή τους, τόσο αυξάνονται οι πιθανότητες για καλύτερη απόδοση και επίτευξη των επιθυμητών επιχειρησιακών αποτελεσμάτων.

6.4.3 Αποτελέσματα έρευνας του τραπεζικού τομέα της Μαλαισίας

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η **εφαρμογή ενός προγράμματος αναδιοργάνωσης** των τραπεζικών ιδρυμάτων της Μαλαισίας έχει θετικά αποτελέσματα στις τραπεζικές και χρηματοοικονομικές εργασίες υπό το πρίσμα της καλύτερης εξυπηρέτησης των πελατών και της βελτιωμένης επιχειρηματικής απόδοσης. Συγκεκριμένα:

- Η μεταβολή του **τρόπου διοίκησης** της τράπεζας και της **κουλτούρας** της συμβάλλει θετικά στην αύξηση της επιχειρησιακής απόδοσης των τραπεζών και των χρηματοδοτικών οργανισμών. Παρόλα αυτά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι

οι παράγοντες αυτοί δεν έχουν καμία επίδραση στον τρόπο διαχείρισης της εξυπηρέτησης των πελατών.

- Η **διαχείριση του κινδύνου** και η **εφαρμογή του προγράμματος BPR** μπορούν να έχουν θετική επίδραση στον τρόπο διαχείρισης της εξυπηρέτησης των πελατών των τραπεζών και των χρηματοδοτικών επιχειρήσεων. Η διοίκηση της τράπεζας και το προσωπικό της αξιολογούν τους κινδύνους από την εφαρμογή των προγραμμάτων αναδιοργάνωσης, οι οποίοι σχετίζονται με την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα, την ικανοποίηση των πελατών, τις εργασιακές σχέσεις και το ηθικό του προσωπικού, την επικοινωνία και τον τρόπο χρήσης των νέων συστημάτων και διαδικασιών, έτσι ώστε να εμποδίσουν την εκδήλωση των προβλημάτων και να εξασφαλίσουν την σωστή εφαρμογή τους. Από την άλλη μεριά, οι παράγοντες αυτοί δεν έχουν καμία επίδραση στην επιχειρησιακή απόδοση.
- Η καλή **τεχνολογική υποδομή** των τραπεζικών καταστημάτων έχει θετικά αποτελέσματα στη εξυπηρέτηση των πελατών, αλλά δεν επηρεάζει την επιχειρησιακή απόδοση. Έτσι, ενώ το σύστημα τεχνολογικής υποδομής μπορεί να βελτιώσει τις επιχειρησιακές πρακτικές, δεν μπορεί να εγγυηθεί απαραίτητα και την επίτευξη υψηλής επιχειρησιακής απόδοσης.
- Η σωστή **διαχείριση της εξυπηρέτησης των πελατών** έχει θετικά αποτελέσματα στην επιχειρησιακή απόδοση των τραπεζών και των χρηματοοικονομικών οργανισμών.
- Η αλλαγή του τρόπου διοίκησης και της κουλτούρας της τράπεζας, η διαχείριση των κινδύνων, η σωστή εφαρμογή του προγράμματος BPR και η τεχνολογική υποδομή των καταστημάτων είναι παράγοντες με **υψηλή συσχέτιση**.

Επομένως, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας ένα πρόγραμμα αναδιοργάνωσης και επανασχεδιασμού των διαδικασιών του τραπεζικού οργανισμού αποτελεί μια εφικτή τεχνική, η οποία μπορεί να βελτιώσει το βαθμό εξυπηρέτησης των πελατών και να συμβάλει στην επίτευξη υψηλότερου ρυθμού επιχειρησιακής ανάπτυξης. Αυτά τα προγράμματα μπορούν να αποτελέσουν σημαντικά εργαλεία για τις τράπεζες, που επιθυμούν να προοδεύσουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικές εργασίες, να αναπτύξουν μια πελατοκεντρική κουλτούρα, να αναβαθμίσουν την τεχνολογική τους υποδομή και να επιτύχουν καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

6.5 Η περίπτωση των τραπεζικών ιδρυμάτων στην Πολωνία

Μια πρόσφατη έρευνα που αφορά τις συνήθειες και τις προτιμήσεις των Πολωνών καταναλωτών σε σχέση με την τράπεζα που συνεργάζονται έδειξε ότι στις **μεταβατικές οικονομίες** η επιλογή στηρίζεται στους εξής παράγοντες: στην τιμή, στην φήμη και στο επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών. Παρόλα αυτά στην Πολωνία οι πελάτες ερμηνεύουν διαφορετικά τις μεταβλητές αυτές.

Η κατάσταση στην Πολωνία είναι σημαντική για ποικίλους λόγους. Κατ' αρχήν, η φιλελευθεροποίηση των οικονομικών υπηρεσιών αναμένεται να επηρεάσει την συμπεριφορά των καταναλωτών, που δεν είναι εξοικειωμένοι με την νέα πραγματικότητα. Παράλληλα, όμως, δίνει την δυνατότητα στις πολωνικές τράπεζες να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στην Ανατολική Ευρώπη και σε χώρες που αντιμετώπισαν παρόμοιες μεταβολές στις οικονομίες τους. Δεύτερον, η εξέταση των

αναγκών των πελατών βοηθάει τις επιχειρήσεις να διαμορφώσουν την στρατηγική τους με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, προκειμένου να αντεπεξέλθουν στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον που επικρατεί στο πολωνικό τραπεζικό σύστημα. Οι πληροφορίες αυτές θα ήταν χρήσιμες και για τις τράπεζες των δυτικών χωρών, που επιδιώκουν να εισέλθουν σε νέες αγορές, όπως αυτή της Πολωνίας.

Σκοπός της μελέτης που παρουσιάζεται στο άρθρο των Carolyn Kennington, Jeanne Hill και Anna Rakowska (1996) «Consumer selection criteria for banks in Poland», είναι ο καθορισμός του αντίκτυπου που έχουν οι στρατηγικές των τραπεζών μέσα στο νέο οικονομικό περιβάλλον. Έχοντας υπόψη ότι η αναδιάρθρωση του πολωνικού τραπεζικού συστήματος άρχισε το 1989, οι νέες τραπεζικές οντότητες έπρεπε άμεσα να καθιερωθούν και να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά μέσα στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον. Έτσι, κατέβαλλαν προσπάθειες για την εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών, την υιοθέτηση μιας νέας επιθετικής τιμολογιακής πολιτικής και την προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών τους μέσω της διαφήμισης.

6.5.1 Το οικονομικό υπόβαθρο των πολωνικών τραπεζικών ιδρυμάτων

Έως το 1987 στην Πολωνία λειτουργούσαν μόνο δύο τράπεζες, η **Εθνική Τράπεζα της Πολωνίας**, η τράπεζα που χρηματοδοτούσε τις βιομηχανίες και η **PKO A.E.**, η οποία παρείχε λογιστικές υπηρεσίες και συνάλλαγμα στους καταναλωτές. Υπήρχαν, βέβαια, και πολλές μικρές και τοπικές συνεταιρικές τράπεζες, οι οποίες εξυπηρετούσαν κυρίως τον αγροτικό τομέα. Κατά τη διάρκεια των δύο ετών, που ακολούθησαν, δέκα μεγάλες εμπορικές τράπεζες δημιουργήθηκαν από τη διάσπαση της Εθνικής Τράπεζας της Πολωνίας. Η αναδιάρθρωση άλλαξε το νομικό τους καθεστώς και ενώ μέχρι τότε δινόταν μεγαλύτερη έμφαση στις εμπορικές και στις βιομηχανικές επιχειρήσεις, τώρα το ενδιαφέρον στράφηκε στους **καταναλωτές**.

Η στροφή των πολωνικών τραπεζικών ιδρυμάτων προς τους καταναλωτές δημιούργησε την ανάγκη αύξησης του κεφαλαίου τους. Οι κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές αλλαγές στην Πολωνία και η μετάβαση της ευθύνης από το κράτος στα άτομα προκάλεσε αισθήματα ανασφάλειας στους καταναλωτές, καθώς παράλληλα με την αύξηση των επιλογών τους, αυξήθηκε και ο κίνδυνος από τους λανθασμένους χειρισμούς τους. Οι Πολωνοί από μια κατάσταση του 1980, όπου είχαν αρκετά χρήματα αλλά λιγοστά προϊόντα για να αγοράσουν, βρέθηκαν μπροστά στη νέα πραγματικότητα του 1990, όπου όλα τα προϊόντα και οι υπηρεσίες ήταν διαθέσιμες αλλά η αξία των αμοιβών και των αποταμιεύσεων μειωνόταν συνεχώς εξαιτίας του πληθωρισμού. Οι **επιλογές** ήταν τρεις: είτε να δαπανήσουν τα χρήματά τους μόλις τα εισπράξουν, είτε να επιλέξουν ένα τρόπο αποταμίευσης που να δίνει υψηλό επιτόκιο για τη διατήρηση της αξίας των χρημάτων τους ή να αγοράσουν σκληρό νόμισμα. Πάντως, όποια κι αν ήταν η επιλογή τους, οι αποδόσεις μειωνόνταν εξαιτίας των ισχυρών πληθωριστικών πιέσεων δημιουργώντας κλίμα αβεβαιότητας και καθιστώντας επιτακτική την ανάγκη για παροχή τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών με σταθερές αποδόσεις.

Στην Πολωνία, πλέον, υπάρχουν πάνω από 20 μεγάλες δημόσιες και ιδιωτικές τράπεζες που προσπαθούν να αντεπεξέλθουν στον οξύ ανταγωνισμό, ο οποίος αναμένεται να ενταθεί με την είσοδο ξένων τραπεζικών οργανισμών στην πολωνική

αγορά. Το νέο αυτό **ανταγωνιστικό κλίμα** καθιστά απαραίτητη την επιλογή και εφαρμογή στρατηγικών και τακτικών που θα οδηγήσουν τις τράπεζες στην επιτυχία. Βέβαια, η επίτευξη του στόχου αυτού δεν είναι και τόσο εύκολη. Κατ' αρχήν, οι κανόνες της οικονομικής αγοράς είναι πρωτόγνωροι στην πρακτική της διοίκησης των τραπεζών και έτσι τα αποτελέσματα ειδικά το πρώτο διάστημα μπορεί να μην είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικά. Άλλα προβλήματα που έκαναν αισθητή την παρουσία τους στον τραπεζικό τομέα κατά τα πρώτα έτη της αναδιοργάνωσης ήταν σκάνδαλα και απάτες, που προκάλεσαν την καχυποψία των Πολωνών καταναλωτών. Επιπλέον, οι τράπεζες της Πολωνίας έχουν έλλειψη εμπειρίας στην εφαρμογή των αρχών και των πρακτικών του μάρκετινγκ στις αγορές που δραστηριοποιούνται. Γενικά, πάντως εξαιτίας των υψηλών επιπέδων πληθωρισμού, οι μόνοι παράγοντες που έδειχναν να ενδιαφέρουν τους Πολωνούς καταναλωτές σύμφωνα με την έρευνα ήταν η τιμή και τα επιτόκια των δανείων και των καταθέσεων. Το ενδιαφέρον ήταν ιδιαίτερα μειωμένο για παράγοντες που αφορούσαν τις διαφοροποιήσεις μεταξύ των τραπεζών, την κατάτμηση της αγοράς, την στοχοθέτηση και την χρήση των στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ.

Συνοψίζοντας, οι αλλαγές στην οικονομία της πολωνικής αγοράς είχαν τα ακόλουθα **αποτελέσματα στις αντιλήψεις των καταναλωτών**: 1) οι αλλαγές στην οικονομία σημαίνουν ότι οι Πολωνοί δεν έχουν εμπειρία στη λήψη αποφάσεων για την επιλογή των τραπεζών και τη χρήση των ποικίλων τραπεζικών υπηρεσιών και ότι αισθάνονται ανίκανοι για την ανάληψη πρωτοβουλιών, 2) ο πολλαπλασιασμός των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών σε συνδυασμό με την έλλειψη ενημέρωσης για τις παροχές της τράπεζας δημιούργησαν σύγχυση και αβεβαιότητα στους καταναλωτές, και 3) οι οικονομικοί όροι έδειξαν ότι οι Πολωνοί συχνά θεωρούν ότι δεν χρειάζονται ή δεν μπορούν να αντέξουν το κόστος των οικονομικών προϊόντων, αλλά πρέπει με κάποιο τρόπο να προστατεύσουν τα κεφάλαιά τους από τον πληθωρισμό. Τα οφέλη από την νέα αυτή κατάσταση θα καρπωθούν εκείνες οι τράπεζες οι οποίες θα παρέχουν οικονομικές συμβουλές και θα είναι κοντά στις ανάγκες του πελάτη.

Γενικότερα, οι **προκλήσεις** που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες στην Πολωνία είναι ποικίλες. Είναι γεγονός πάντως, ότι οι Πολωνοί εκπαιδεύονται και ενημερώνονται πάνω στις νέες τεχνολογίες και γίνονται πιο δεκτικοί στις αρχές της νέας οικονομικής πραγματικότητας.

6.5.2 Κριτήρια επιλογής τραπεζών

Σύμφωνα με έρευνες της ομάδας του **Boyd et al.** (1994) στις Η.Π.Α. τα σημαντικότερα κριτήρια των καταναλωτών για την επιλογή των χρηματοδοτικών οργανισμών είναι η φήμη των τραπεζικών ιδρυμάτων, οι τόκοι των λογαριασμών καταθέσεων ταμειυτηρίου, οι τόκοι των δανείων, η ταχύτητα παροχής των υπηρεσιών και η τοποθεσία του καταστήματος. Η σπουδαιότητα του κάθε κριτηρίου διαφέρει μεταξύ των καταναλωτών εκτός από το κριτήριο της φήμης του τραπεζικού οργανισμού, που επιλέχθηκε ως το σημαντικότερο από όλες τις κατηγορίες με εξαίρεση τους διαζευγμένους.

Επιπλέον, πολλές έρευνες έχουν γίνει σχετικά με την ικανοποίηση των καταναλωτών από τις τραπεζικές υπηρεσίες. Ο **Stafford M. R.** (1994) διαπίστωσε ότι οι πελάτες επιθυμούν την ευγένεια, την φιλική διάθεση και την άνεση όταν λαμβάνουν την υπηρεσία, αλλά και τις καλές τιμές, την σωστή διαχείριση των ζητημάτων τους και το σταθερό περιβάλλον λειτουργίας του τραπεζικού οργανισμού.

Οι **Khazeh K. και Decker W. H.** (1992) μελέτησαν επίσης τα κριτήρια επιλογής των πελατών για τους τραπεζικούς οργανισμούς της Αμερικής. Η μεθοδολογία τους ήταν ιδιαίτερα χρήσιμη, καθώς εστιάζει την προσοχή της στα κριτήρια εκείνα που θα οδηγούσαν έναν καταναλωτή στην επιλογή μιας τράπεζας έναντι μιας άλλης. Πρόκειται λοιπόν για μελέτη που δείχνει τόσο τη σημασία κάθε παράγοντα για τους συναλλασσόμενους, όσο και το βαθμό που το είδος της παροχής μπορεί να προκαλέσει διαφοροποίηση μιας τράπεζας από μια άλλη. Το συμπέρασμα της έρευνας ήταν ότι στα σημαντικότερα κριτήρια επιλογής συμπεριλαμβάνονται η πολιτική τιμολόγησης, η φήμη και η ανταγωνιστικότητα των όρων δανεισμού της τράπεζας.

Μια άλλη αμερικανική μελέτη από τον **Plank et al.** (1994) επικεντρώνεται στις διαφορές, που παρουσιάζουν τα κριτήρια επιλογής μεταξύ των δυο φύλων. Συγκεκριμένα, οι άντρες και οι γυναίκες έχουν διαφορετικά κριτήρια για τον χαρακτηρισμό μιας υπηρεσίας ως ποιοτικής. Οι άντρες, σύμφωνα με την έρευνα, δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην προσωπική αναγνώριση και το ενδιαφέρον της τράπεζας για τα προβλήματα που τους απασχολούν, ενώ οι γυναίκες θεωρούν ως σημαντικότερα κριτήρια την άνεση κατά την λήψη της υπηρεσίας, το βολικό ωράριο λειτουργίας των καταστημάτων και το ευγενικό προσωπικό. Αυτά τα συμπεράσματα μπορούν να είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για την Πολωνία, τη στιγμή που παραδοσιακά οι γυναίκες είναι αυτές που λαμβάνουν τις χρηματοοικονομικές αποφάσεις μέσα στην οικογένεια.

Μια μελέτη των τοπικών και ξένων τραπεζών του Χονγκ Κονγκ, η οποία μπορεί να δώσει χρήσιμες πληροφορίες στις πολωνικές τράπεζες που αντιμετωπίζουν ένα νέο κύμα εισόδου ξένων τραπεζικών ιδρυμάτων στην εγχώρια αγορά, διενεργήθηκε από τους **Kaynak E. και Kucukemiroglu O.** (1992). Στην μελέτη αυτή εξετάστηκε η σημασία μιας σειράς παραγόντων κατά την επιλογή μιας εμπορικής τράπεζας. Οι γρήγορες και αποδοτικές υπηρεσίες και η φιλική διάθεση του προσωπικού βρέθηκαν να είναι σημαντικά κριτήρια επιλογής, ενώ στη συνέχεια τοποθετήθηκαν η αποδοτικότητα και η ευκολία ολοκλήρωσης των τραπεζικών συναλλαγών. Οι μελετητές επίσης επισήμαναν ότι οι τράπεζες ακολουθούν μια στρατηγική τμηματοποίησης της αγοράς παρέχοντας εξειδικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες για ορισμένες ομάδες καταναλωτών με στόχο τη διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές τους.

Σε έρευνα του 1994 στην Πολωνία (**Hill et al.**, 1994) εντοπίζονται μερικά βασικά ζητήματα, που συνδέονται με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων των Πολωνών καταναλωτών σχετικά με τις τραπεζικές υπηρεσίες, και μετράται η αποτελεσματικότητα των τραπεζών στην προσπάθειά τους να παλήσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Μέσα από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι οι καταναλωτές δεν είχαν την ανάγκη ή την επιθυμία να αγοράσουν τα νέα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, που παρείχαν οι τράπεζες, και ότι οι τράπεζες εφάρμοζαν μόνο στοιχειώδεις πρακτικές μάρκετινγκ, κυρίως τη διαφήμιση, με στόχο τη προώθηση των προϊόντων και

υπηρεσιών τους. Ένας σημαντικός λόγος για την περιορισμένη ανταπόκρισή τους στα νέα αυτά προϊόντα και υπηρεσίες είναι το γεγονός ότι δεν ικανοποιούν τις οικονομικές τους απαιτήσεις και διέπονται από αυστηρούς όρους πίστωσης που έχει θέσει η τράπεζα

Παράλληλα, έντονες είναι οι ανησυχίες των Πολωνών για την **ασφάλεια και την προστασία** που τους παρέχουν οι τράπεζες. Για το λόγο αυτό πολλοί από αυτούς απευθύνονται σε περισσότερα από ένα τραπεζικά ιδρύματα αποβλέποντας είτε στους καλύτερους όρους συναλλαγών είτε στον επιμερισμό του κινδύνου απώλειας των χρημάτων τους. Παρόλα αυτά, οι τράπεζες διατείνονται ότι στην προσπάθειά τους να προσελκύσουν πελάτες στην αγορά νέων προϊόντων βελτίωσαν την επικοινωνιακή πολιτική τους με την παροχή εξειδικευμένων συμβουλών, υιοθέτησαν μια κουλτούρα ποιότητας και επαγγελματισμού και ανέπτυξαν προγράμματα χαμηλών τιμών και καλύτερης στόχευσης της αγοράς. Θετικό ήταν το γεγονός ότι οι καταναλωτές αναγνώρισαν πως οι τράπεζες καταβάλλουν προσπάθειες για τη βελτίωση των παροχών τους και οι αλλαγές γίνονται προς τη σωστή κατεύθυνση.

6.5.3 Αποτελέσματα της έρευνας των κριτηρίων επιλογής των τραπεζών της Πολωνίας

Σύμφωνα με την έρευνα το ένα πέμπτο του πολωνικού πληθυσμού δεν χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες των τραπεζών και από αυτούς οι μισοί δεν έχουν αρκετά χρήματα για να κάνουν χρήση των υπηρεσιών αυτών, ενώ το 29% δεν αισθάνονται την ανάγκη για τη λήψη τέτοιων υπηρεσιών. Από εκείνους που χρησιμοποιούν τις τραπεζικές υπηρεσίες πάνω από τους μισούς είναι πιστοί στην τράπεζά τους. Ένα ποσοστό της τάξης του 45% χρησιμοποιεί μια μόνο τραπεζική υπηρεσία, ενώ το 33% χρησιμοποιεί δύο ή και τρεις. Τα αποτελέσματα αυτά οδηγούν στο συμπέρασμα ότι **οι Πολωνοί δεν είναι βαριοί χρήστες των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών**, ενώ είναι αρκετά πιστοί στην τράπεζα που επιλέγουν. Αντίθετα το 68% αυτών που διατηρούν πάνω από δυο λογαριασμούς είναι πελάτες σε περισσότερες από μια τράπεζες. Η πλειοψηφία των υπηρεσιών, που ζητούν οι πελάτες, αφορά στις προθεσμιακές καταθέσεις, ενώ ακολουθούν οι επενδύσεις σταθερής ετήσιας απόδοσης, τα δάνεια και οι λογαριασμοί κεφαλαίου και τέλος σε μικρό ποσοστό οι πάγιες εντολές και οι πιστώσεις ή οι δόσεις, δηλαδή οι συμφωνίες αγοράς ή μίσθωσης που διεξάγονται μέσω τραπεζής. Αξίζει να σημειωθεί ότι η απροθυμία ορισμένων καταναλωτών να λάβουν με πίστωση νέα προϊόντα, οφείλεται κυρίως στην αβεβαιότητα σχετικά με την μελλοντική απασχόληση, στο χαμηλό εισόδημά τους, στη μικρή διάρκεια των όρων πίστωσης, και στη γενικότερη νοοτροπία των Πολωνών που θεωρούν την πίστωση ως κάτι κακό.

Τα **κριτήρια, με βάση τα οποία οι Πολωνοί επιλέγουν τις τράπεζες** σχετίζονται με αυτά που αναφέρουν οι καταναλωτές άλλων χωρών και ιδιαίτερα οι Αμερικάνοι. Η φήμη του τραπεζικού οργανισμού, οι επιβαρύνσεις, η ποιότητα των υπηρεσιών και η άνεση κατά την παροχή τους είναι οι παράγοντες που αντιπροσωπεύουν τις απόψεις της πλειοψηφίας των συναλλασσομένων. Η φήμη συγκεκριμένα εμπερικλείει τους παράγοντες της ασφάλειας, της προστασίας των προσωπικών δεδομένων και της εμπιστοσύνης προς τον τραπεζικό οργανισμό. Η άνεση από την άλλη, αναφέρεται στην ευκολία πρόσβασης στο τραπεζικό κατάστημα, στην τοποθεσία και στο ωράριο

λειτουργίας του. Δεν υπάρχει ουσιαστικά καμία αναφορά στις αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές (ATMs), επειδή οι υπηρεσίες τους είτε είναι περιορισμένες είτε ανύπαρκτες.

Αναφορικά με τα **δύο φύλα** οι άνδρες και οι γυναίκες συμφωνούν στα τέσσερα πιο σημαντικά κριτήρια που προαναφέρθηκαν, αλλά ο τρόπος προσέγγισής τους είναι διαφορετικός. Η φήμη και οι εγγυήσεις του κράτους είναι πιο σημαντικά για τους άνδρες, ενώ η επιρροή των φιλικών και συγγενικών προσώπων είναι μεγάλη για τις γυναίκες. Επιπλέον, οι άνδρες αναφέρουν ότι παρέχουν συμβουλές στο περιβάλλον τους σχετικά με τα κριτήρια για την επιλογή της τράπεζας, ενώ οι γυναίκες λαμβάνουν. Επιπλέον, οι γυναίκες ταξινομήσαν τις επιβαρύνσεις που επιβάλλουν οι τράπεζες ως πιο σημαντικό παράγοντα για την επιλογή του τραπεζικού οργανισμού από την φήμη του. Κι αυτό, γιατί οι Πολωνέζες είναι αυτές που διαχειρίζονται τα οικονομικά μέσα στην οικογένεια. Αντίθετα, η ασφάλεια των καταθέσεων αποτελεί το σπουδαιότερο παράγοντα για τους άνδρες, γεγονός αναμενόμενο τη στιγμή που σχετίζεται με τη φήμη της τράπεζας.

Από την άλλη, ο **τρόπος ταξινόμησης των κριτηρίων** εξαρτάται τόσο από την ηλικία των ατόμων, που αξιολογούν, όσο και από την εισοδηματική τους κατάσταση. Έτσι, οι υψηλόμισθοι ενδιαφέρονται κυρίως για τη φήμη, την ποιότητα και την ευκολία λήψης της υπηρεσίας, σε αντίθεση με τα χαμηλά εισοδήματα που προτεραιότητά τους αποτελεί η τιμή. Επιπλέον, τα κριτήρια διαφοροποιούνται και ανάλογα με το είδος των προϊόντων που προσφέρονται. Συγκεκριμένα, το επιτόκιο αποτελεί κύριο παράγοντα για την επιλογή των τρεχόντων λογαριασμών καταθέσεων. Οι επενδύσεις σταθερής ετήσιας απόδοσης είναι υπηρεσία που βοηθάει τους καταναλωτές να εξοικονομούν χρόνο και επομένως σχετίζεται με την ευκολία. Οι όροι του δανείου έχουν άμεση σχέση με τις εγγυήσεις που προσφέρουν οι πολωνικές τράπεζες.

Γενικά τα αποτελέσματα δείχνουν ότι, ενώ τα κριτήρια των Πολωνών για την επιλογή της τράπεζάς τους είναι τα ίδια με αυτά των καταναλωτών άλλων χωρών, η βαρύτητα που δίνεται στο καθένα διαφέρει. Οι διαφορές αυτές αποτελούν γνώμονα για τις στρατηγικές τμηματοποίησης που πρέπει να ακολουθήσει η τράπεζα.

6.5.4 Συμπεράσματα έρευνας

Επομένως, όπως προαναφέρθηκε οι Πολωνοί έχουν τα ίδια κριτήρια επιλογής με τους καταναλωτές άλλων χωρών και σαφή ιδέα για τον τρόπο που οι τράπεζες θα μπορούσαν να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες. Εξαιτίας του οικονομικού παρελθόντος της Πολωνίας και της μετάβασής της σε μια νέα πραγματικότητα, οι ανησυχίες σχετικά με τη φήμη των τραπεζικών ιδρυμάτων και την τιμολόγηση είναι πιο έντονες για τους Πολωνούς καταναλωτές απ' ότι στους αντίστοιχους άλλων χωρών. Επιπλέον, οι Πολωνοί, ενώ είναι σχετικά συντηρητικοί στην υιοθέτηση νέων οικονομικών προϊόντων, δείχνουν δεκτικοί στην μετάβαση της οικονομικής ευθύνης από το κράτος σε αυτούς, καθώς εξαιτίας των πληθωριστικών πιέσεων αναζητούν ασφαλέστερους τρόπους επένδυσης των χρημάτων τους. Οι τράπεζες, από την άλλη, αδυνατούν να εφαρμόσουν αποτελεσματικές στρατηγικές παροχής καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, παρόλο που εμφανίζουν σαφείς ενδείξεις βελτίωσης.

Η απόκτηση **καλής φήμης** αποτελεί παράγοντα κλειδί για τις πολωνικές τράπεζες, καθώς έτσι αμβλύνονται οι ανησυχίες των Πολωνών. Ο Yoon et al. (1993) επισημαίνει ότι η καλή φήμη χτίζεται μέσα από την καταναλωτική εμπειρία και από την επικοινωνία των ικανοποιημένων πελατών με το άμεσο περιβάλλον τους. Για τη δημιουργία θετικής εικόνας οι τράπεζες πρέπει να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και αποδοτικών προϊόντων από το προσωπικό της πρώτης γραμμής και στην άμεση αντιμετώπιση των παραπόνων που προκύπτουν. Η ικανοποίηση των καταναλωτών και η μετάδοση του θετικού αυτού κλίματος στους εν δυνάμει καταναλωτές εξασφαλίζεται μέσα από τη βελτίωση του συστήματος επικοινωνίας τους, την έγκριση υψηλότερων προϋπολογισμών για διαφήμιση και την συνέπεια στις υποσχέσεις τους προς τους πελάτες.

Βέβαια, η καλή φήμη από μόνη της δεν μπορεί να καλύψει τις αδυναμίες που εμφανίζουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες των τραπεζών. Οι Πολωνοί καταναλωτές, εκτός από την καλή φήμη, επιθυμούν και **βελτιώσεις στις τρέχουσες προσφορές** και ειδικά στους όρους της παροχής πιστώσεων. Βέβαια, η συμφέρουσα τιμή των χρηματοοικονομικών προϊόντων είναι παράγοντας μεγάλης σπουδαιότητας, όπως είναι και η πληροφόρηση για τις παροχές και τους όρους τους μέσω των διαφημιστικών φυλλαδίων και του προσωπικού επαφής. Αξίζει να αναφερθεί ότι η στροφή των τραπεζών της Πολωνίας στην βελτίωση των βασικών προϊόντων αποτελεί μεγάλη επιχειρηματική ευκαιρία από ότι η εισαγωγή νέων και εξειδικευμένων παροχών, όπως οι πιστωτικές κάρτες και τα ATMs.

Ο τομέας όμως που μπορεί να επιφέρει ραγδαίες μεταβολές και βελτιώσεις, είναι αυτός των **υπηρεσιών**. Προς την κατεύθυνση αυτή πρέπει να στραφούν οι τράπεζες μεταδίδοντας στους εργαζόμενους μια πελατοκεντρική φιλοσοφία και εκπαιδεύοντάς τους στην επίδειξη σωστής συμπεριφοράς.

Από την άποψη της τμηματοποίησης της αγοράς οι τράπεζες οφείλουν να εκμεταλλευτούν τις διαφοροποιήσεις και να υιοθετήσουν τις κατάλληλες στρατηγικές για κάθε προσδιορισμένη ομάδα. Η προσαρμογή μπορεί να είναι χρονοβόρα, αλλά δίνεται η δυνατότητα στα τραπεζικά ιδρύματα να εκμεταλλευτούν την ευκαιρία για στόχευση στους υψηλόμισθους πελάτες με την παροχή εξειδικευμένων χρηματοοικονομικών προϊόντων.

6.6 Η περίπτωση των τραπεζικών ιδρυμάτων στο Μεξικό, τον Καναδά και την Αμερική

Οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, όπως είναι γνωστό, βρίσκονται στην καρδιά της οικονομίας και αντιπροσωπεύουν έναν τομέα που παρουσιάζει έντονο ενδιαφέρον όσον αφορά στην ποιότητα των παροχών τους. Οι υπηρεσίες **business-to-business** που προσφέρουν οι εμπορικές τράπεζες είναι ένα παράδειγμα όπου αναπτύσσονται σχέσεις μεταξύ των τραπεζικών ιδρυμάτων και των επιχειρησιακών πελατών. Οι σχέσεις αυτές είναι ιδιόμορφες, καθώς απαιτούνται ειδικοί χειρισμοί λόγω των πολύπλοκων και σύνθετων προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρησιακοί πελάτες και του σοβαρού αντίκτυπου που μπορεί να προκαλέσει ένας λάθος χειρισμός σε αυτούς. Σε αυτού του είδους τις σχέσεις ο βαθμός αλληλεπίδρασης με τις επιχειρήσεις, η αναγκαιότητα προσαρμογής του μίγματος προϊόντων των

τραπεζών στις ανάγκες των πελατών και η ένταση της εργασίας, είναι ιδιαίτερα υψηλοί. Οι υπηρεσίες αυτές περιλαμβάνουν άυλα προϊόντα, απαιτούν συνεχή δυνατότητα παράδοσης και καταδεικνύουν μια σχέση «συνεργασίας» μεταξύ του τραπεζικού οργανισμού και των επιχειρησιακών πελατών του. Στο πρόσφατο παρελθόν οι εμπορικές τράπεζες δεν ανέπτυσαν ισχυρές σχέσεις με τους επιχειρησιακούς πελάτες τους. Σήμερα, πλέον, οι επιχειρησιακοί πελάτες έχουν πρόσβαση σε πολλαπλές πηγές χρηματοδότησης και απαιτούν πολύπλοκα οικονομικά προϊόντα και υπηρεσίες. Από την άλλη μεριά, η τεχνολογία των πληροφοριών έχει περιορίσει σημαντικά την αναμενόμενη διάρκεια ζωής πολλών τραπεζικών προϊόντων, γεγονός που καθιστά δύσκολη την ανάπτυξη νέων οικονομικών υπηρεσιών χωρίς προηγούμενος την προσέλκυση νέων πελατών.

Στο άρθρο των Michèle Paulin, Ronald J. Ferguson και Ana Maria Alvarez Salazar “External effectiveness of service management: A study of business-to-business relationships in Mexico, Canada and the USA”, το 1999, μελετάται ο τραπεζικός τομέας των τριών αυτών χωρών και γίνεται προσπάθεια καθορισμού του βαθμού, που αυτός μπορεί να προσαρμόσει τις παραδοσιακές τεχνικές του στις νέες ανάγκες των πελατών για ποιότητα στις υπηρεσίες.

6.6.1 Αποτελέσματα της έρευνας

Τα αποτελέσματα από τους 160 επιχειρησιακούς πελάτες στις τρεις χώρες κατέδειξαν ότι μεγαλύτερη σημασία κατά τη λήψη μιας υπηρεσίας δίνεται στις **σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των δυο αντισυμβαλλόμενων μερών** και επομένως καθίσταται αναγκαία η δημιουργία ουσιαστικών σχέσεων με τους εξωτερικούς πελάτες. Όλοι οι τραπεζικοί οργανισμοί των χωρών είχαν να επιδείξουν αποτελεσματικές υπηρεσίες λόγω των καλών εξωτερικών σχέσεων με τους πελάτες τους. Παρόλα αυτά, οι επιμέρους μεταβλητές, που συνθέτουν την έννοια των καλών σχέσεων, διέφεραν από χώρα σε χώρα. Συγκεκριμένα, η αλληλεγγύη αποτελεί βασική προϋπόθεση στις τράπεζες της πόλης του Μεξικού για την επίτευξη μακροχρόνιας αποτελεσματικότητας των εργασιών τους. Στο Μόντρεαλ στον παράγοντα της αλληλεγγύης έρχονται να προστεθούν και η ευελιξία στην αντιμετώπιση των προβλημάτων των πελατών, καθώς και η ουσιαστική επικοινωνία μαζί τους. Ο τελευταίος αυτός παράγοντας φαίνεται ιδιαίτερα σημαντικός και για τους πελάτες των τραπεζών της Νέας Υόρκης. Αξίζει να σημειωθεί ότι και στις τρεις χώρες οι επιχειρησιακοί πελάτες συνδύαζαν τον παράγοντα «καλές σχέσεις με τις τράπεζες», με την αποτελεσματικότητα που αυτές έδειχναν στην παροχή των υπηρεσιών τους. Αναλυτικά:

- (1) Οι αξιολογήσεις των πελατών των τραπεζών κάθε χώρας σχετικά με την αποτελεσματικότητα αυτών συνδέονται θετικά με το είδος των σχέσεων που αναπτύσσονται.

Κατ' αρχήν, και στα τρία εθνικά πλαίσια όσο υψηλότερα βαθμολογούσε ο επιχειρησιακός πελάτης τις σχέσεις του με τον τραπεζικό οργανισμό, τόσο μεγαλύτερη θεωρούσε ότι θα είναι η αποτελεσματικότητα από τη συνεργασία του με αυτόν. Επομένως, για τις επαγγελματικές υπηρεσίες, όπως είναι οι τραπεζικές, πρέπει εκτός των άλλων να ληφθεί υπόψη και η **συμπεριφορά του προσωπικού** προς τους

πελάτες, έτσι ώστε να επιτευχθεί η αποτελεσματική διαχείριση των υπηρεσιών. Βέβαια, οι επιμέρους παράγοντες, που λαμβάνουν υπόψη τους οι επιχειρησιακοί πελάτες για την επιλογή του τραπεζικού οργανισμού, πρέπει να τυγχάνουν ανάλογης εκτίμησης. Συγκεκριμένα, ενώ στον Καναδά και στις Η.Π.Α. δίνεται μεγάλη σημασία στον παράγοντα της επικοινωνίας, οι επιχειρησιακοί πελάτες των τραπεζών του Μεξικού θεωρούν σπουδαιότερη την αλληλεγγύη. Επιπλέον, στον Καναδά η ευελιξία στις σχέσεις επιχειρησιακών πελατών – τράπεζας θεωρείται απαραίτητη. Η ερμηνεία όλων αυτών των διαφοροποιήσεων, που συναντώνται από χώρα σε χώρα, είναι περίπλοκη και οι αιτίες μπορούν να αναζητηθούν στις υπάρχουσες συνθήκες του οικονομικού περιβάλλοντος, στις ιδιαιτερότητες της εταιρικής κουλτούρας και των διοικητικών πρακτικών κάθε επιχείρησης αλλά και στα πολιτιστικά χαρακτηριστικά των διαφορετικών λαών.

Συγκεκριμένα, στον Καναδά και στις Η.Π.Α. το **πολιτιστικό επίπεδο** είναι αρκετά υψηλό σε σχέση με αυτό του Μεξικού που βρίσκεται σε πιο υποανάπτυκτη μορφή. Αυτό σημαίνει ότι σε χώρες όπως το Μεξικό δεν υπάρχουν ιδιαίτερα αυστηροί κανόνες κατά την παροχή ή λήψη μιας υπηρεσίας. Στις εμπορικές τραπεζικές συναλλαγές της χώρας αυτής οι αντισυμβαλλόμενοι μπορεί να αδιαφορήσουν για την έλλειψη επίσημων πληροφοριών, επειδή αυτές θεωρούνται δεδομένες μέσα στο πολιτιστικό πλαίσιο που λειτουργούν οι τράπεζες. Επομένως, είναι λογικό να υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία στις μεξικανικές τράπεζες από ότι στις αντίστοιχες των Η.Π.Α. και του Καναδά. Μάλιστα ο Husted B. W. (1994) διαπίστωσε ότι οι Μεξικανοί θεωρούνται πιο διαλλακτικοί από τους Αμερικανούς στις διαπραγματεύσεις. Για το λόγο αυτό, η αξιολόγηση των τραπεζικών ιδρυμάτων του Μεξικού από τους πελάτες βασίζεται σε παράγοντες, όπως είναι ο βαθμός αλληλεγγύης, εμπιστοσύνης και υπευθυνότητας που επιδεικνύουν κατά τη συναλλαγή.

Αντίθετα, στον Καναδά και στις Η.Π.Α. μεγάλη σημασία δίνεται στην **επικοινωνία** μεταξύ των συναλλασσομένων και στην **ευελιξία** της τράπεζας, έτσι ώστε να μπορέσει να προσαρμοστεί στους μεταβαλλόμενους όρους του πελάτη. Παράγοντες όπως η αλληλεγγύη, η εμπιστοσύνη και η υπευθυνότητα θεωρούνται ανέφικτος στόχος στις χώρες αυτές. Βέβαια, οι παράγοντες αυτοί μπορούν να επιτευχθούν ως ένα βαθμό μέσω της επικοινωνίας, καθώς όπως αναφέρουν οι Morgan R. M. και Hunt S. D. (1994), «Στις εμπορικές συναλλαγές, η επικοινωνία είναι ο βασικός πρόδρομος της εμπιστοσύνης και της υπευθυνότητας».

Όσον αφορά στους **κανόνες συμπεριφοράς** κάθε χώρας, στο Μεξικό δίνεται μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες, στην άμεση επίλυση των διαφορών και των συγκρούσεων, ενώ δεν λαμβάνεται υπόψη η τήρηση συγκεκριμένων κανόνων στις κοινωνικές σχέσεις και στα συμβόλαια.

(2) Οι αξιολογήσεις των τραπεζικών στελεχών σχετικά με τον πελατοκεντρικό προσανατολισμό της τράπεζάς συνδέεται θετικά με τις διαδικασίες που ακολουθεί ο υπεύθυνος διαχείρισης λογαριασμών.

Συγκεκριμένα, όσο υψηλότερα αξιολογεί ο υπεύθυνος διαχείρισης λογαριασμών το βαθμό που η τράπεζα είναι εστιασμένη στους πελάτες της, τόσο μεγαλύτερη θεωρεί και τη συμβολή των τραπεζικών στελεχών προς την κατεύθυνση αυτή. Παρόλο όμως που τα τραπεζικά στελέχη θεωρούν ότι η τράπεζα είναι προσανατολισμένη στον πελάτη και προσαρμόζει τις υπηρεσίες της στις ιδιαίτερες ανάγκες του, αξιολογούν

τον υπεύθυνο διαχείρισης λογαριασμών ως ανίκανο να υποστηρίξει την προσέγγιση αυτή. Σε κάθε χώρα τα τραπεζικά στελέχη εκτίμησαν ότι ο βαθμός προσανατολισμού της τράπεζας στους πελάτες ήταν υψηλότερος από τον προσανατολισμό στις διαδικασίες παροχής της υπηρεσίας.

Επιπλέον, ο **ρόλος του υπεύθυνου διαχείρισης λογαριασμών** στις τρεις χώρες είναι διαφορετικός. Στο Μεξικό φαίνεται να μην δίνονται κίνητρα και να μην αναγνωρίζεται η συμβολή του στην ποιοτική παροχή των υπηρεσιών. Αυτό οφείλεται εν μέρη στην κουλτούρα της χώρας αυτής, η οποία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην συλλογική εργασία και στην συνεργασία. Ο Καναδάς και οι Η.Π.Α. παρουσιάζουν παρόμοια αποτελέσματα, όσον αφορά στις διαστάσεις αυτές.

(3) Οι αξιολογήσεις των πελατών σχετικά με την αποτελεσματικότητα των τραπεζών που συνεργάζονται συνδέονται θετικά με τις αξιολογήσεις των διοικητικών στελεγχών σχετικά με τον πελατοκεντρικό προσανατολισμό της τράπεζας.

Ο Deshpande et al. (1993) υποστηρίζει ότι οι αντιλήψεις των πελατών σχετικά με τον προσανατολισμό που έχει η τράπεζα είναι πιο σημαντικές από τις αντιλήψεις που θεωρεί η τράπεζα ότι έχουν οι πελάτες της. Στην πραγματικότητα, μια **απόκλιση μεταξύ των αντιλήψεων των πελατών και των τραπεζών** μπορεί να προκαλέσει ουσιαστικά προβλήματα, που σχετίζονται με την άγνοια των αναγκών της αγοράς. Η κατάσταση χειροτερεύει, όταν η τράπεζα έχει την ψευδαίσθηση ότι είναι εστιασμένη στους πελάτες της, ενώ κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει.

Αξίζει να σημειωθεί επιπλέον ότι όσο μεγαλύτερη είναι η **ενδυνάμωση του προσωπικού** για παροχή ποιοτικής υπηρεσίας, τόσο αυξάνεται η πρόθεση των επιχειρησιακών πελατών να συνεχίσουν την συνεργασία τους με την συγκεκριμένη τράπεζα.

(4) Η πελατοκεντρική κουλτούρα ενός τραπεζικού οργανισμού σχετίζεται θετικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του πελάτη για την αποδοτικότητα της τράπεζας και του διοικητικού προσωπικού για την αναγκαιότητα της προσέγγισης αυτής.

Ο Deshpande et al. (1993) υποστήριξε ότι η καλύτερη απόδοση των τραπεζών επιτυγχάνεται μέσα από μια τέτοια κουλτούρα, όπου ο οργανισμός **«ακούει τη φωνή» του πελάτη**. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι είναι πιθανό ένας οργανισμός να θεωρεί ότι βάζει ως προτεραιότητα τις ανάγκες των πελατών, ενώ στην ουσία να ενδιαφέρεται για την αύξηση των πωλήσεων και των κερδών του. Τα στοιχεία από τις τράπεζες του Μεξικού και των Η.Π.Α. ενισχύουν την παραπάνω παρατήρηση, καθώς όσο περισσότερο είναι εστιασμένη η επιχείρηση στους πελάτες της, τόσο λιγότερο θετικά, οικονομικά αποτελέσματα εμφανίζει βραχυχρόνια. Αυτό σημαίνει ότι είναι δύσκολο να δημιουργηθούν ισχυρές σχέσεις μεταξύ δυο επιχειρήσεων, που είναι προσανατολισμένες αποκλειστικά στις ανάγκες της αγοράς.

Οι πελάτες πρέπει να αντιμετωπίζονται ως μέσα για την επίτευξη κερδών και όχι ως δείκτες κέρδους. Ο τραπεζικός οργανισμός είναι αυτός που πρέπει να υποστηρίξει την εγκαθίδρυση ουσιαστικών σχέσεων με τους επιχειρησιακούς πελάτες. Γενικότερα, η αποδοτικότητα της επιχείρησης είναι αποτέλεσμα της ύπαρξης μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες και της αύξησης των περιθωρίων κέρδους της.

6.7 Η περίπτωση του τραπεζικού τομέα στην Αυστραλία

Στην συγκεκριμένη επιχειρησιακή περίπτωση των James F. Nielsen, Chris Terry και Rowan M. Trayler (1998) εξετάζεται ο βαθμός που η τραπεζική βιομηχανία στην Αυστραλία αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των επιχειρησιακών της πελατών. Στην έρευνα οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να ταξινομήσουν τους παράγοντες, που θεωρούν πιο σημαντικούς κατά τη διαδικασία επιλογής των τραπεζικών ιδρυμάτων.

6.7.1 Το περιβάλλον λειτουργίας των τραπεζών της Αυστραλίας

Οι αυστραλιανές τράπεζες αντιμετωπίζουν έντονο **κλίμα αλλαγών** από τότε που η Επιτροπή Campbell (1981) αποφάσισε την απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος. Η εξάλειψη των ελέγχων στα επιτόκια και ο περιορισμός των κανονιστικών ρυθμίσεων, καθώς και η είσοδος ξένων τραπεζικών ιδρυμάτων στη χώρα επέφεραν σημαντικές αλλαγές στον τραπεζικό τομέα της Αυστραλίας.

Κατά τη διάρκεια του τελευταίου μισού της δεκαετίας του '80, όταν οι επιχειρήσεις επιδίωξαν να αυξήσουν το κεφάλαιό τους, διάφορες τράπεζες και άλλοι χρηματοδοτικοί οργανισμοί εφάρμοσαν ποικίλες **πολιτικές δανεισμού** με στόχο την απόσπαση χρημάτων. Έτσι, ενώ το γεγονός αυτό βοήθησε τις τράπεζες να εξασφαλίσουν παροδικά πολλά οφέλη, οι ανεπαρκείς πολιτικές διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου κατά το δανεισμό των χρημάτων τις οδήγησε σε απώλειες, όταν η οικονομία και η αγορά ακινήτων, ειδικότερα, υποχώρησαν κατά το 1990.

Ενθαρρυντικό ήταν το γεγονός ότι λίγες τράπεζες διέκοψαν τις λειτουργίες τους εξαιτίας των απωλειών και της κρίσης, που έκαναν την εμφάνισή τους στην οικονομία, εκείνη την περίοδο. Παράλληλα, το επιτόκιο που παρείχαν οι τράπεζες παρέμεινε σε χαμηλά επίπεδα, ειδικά για τους λιανικούς πελάτες και τις μικρές επιχειρήσεις, δημιουργώντας ερωτηματικά και αμφιβολίες σχετικά με τα πλεονεκτήματα που αναμένονταν από την άρση των ελέγχων. Αυτή η γενικότερη δυσαρέσκεια οδήγησε την κυβέρνηση σε ποικίλες έρευνες για το μικτό κέρδος των τραπεζών και για την απόδοση του συνόλου της τραπεζικής βιομηχανίας της Αυστραλίας.

Μετά την υποχώρηση του 1990 η πλειοψηφία των τραπεζών άρχισε να λειτουργεί επικερδώς μεταφέροντας τις μειώσεις του επιτοκίου στους λιανικούς πελάτες. Παρόλα αυτά όμως, για να συνεχίσουν οι τράπεζες να παρουσιάζουν κέρδη, θα πρέπει να περικόψουν τις δαπάνες τους και να προσφέρουν καλύτερες και ουσιαστικότερες υπηρεσίες στους επιχειρησιακούς τους πελάτες.

6.7.2 Προηγούμενες έρευνες

Πολλές έρευνες κατά τα προηγούμενα 10-15 έτη έχουν προσπαθήσει να προσδιορίσουν τις **τραπεζικές ανάγκες των μικρών και μεγάλων επιχειρησιακών πελατών**. Οι περισσότερες που αφορούν τις μικρές επιχειρήσεις έχουν γίνει στις

Η.Π.Α.. Συγκεκριμένα ο Schlesinger et al. (1987) διαπίστωσε ότι οι τρεις πιο σημαντικοί παράγοντες κατά την επιλογή μιας τράπεζας στη Νέα Υόρκη είναι τα επιτόκια, η δυνατότητα δανεισμού, αλλά και η ποικιλία των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Η τιμή της προσφερόμενης υπηρεσίας βρέθηκε επίσης να είναι ένας σημαντικός παράγοντας επιλογής σε έρευνα των Buerger και Ulrich (1986) μεταξύ 475 μικρών εταιρειών στην Πενσυλβανία. Δύο επιπλέον αμερικανικές μελέτες έδειξαν ότι η εμπιστοσύνη και ο επαγγελματισμός ήταν οι κύριες ανησυχίες των μικρών επιχειρήσεων.

Η πλειοψηφία των ερευνών σχετικά με την επιλογή τραπεζών από τους μεγάλους επιχειρησιακούς πελάτες έχει πραγματοποιηθεί εκτός των Η.Π.Α.. Η έρευνα των καναδικών εταιρειών από τον Rosenblatt et al. (1988), η αντίστοιχη των νοτιοαφρικανικών επιχειρήσεων των Turnbull και Gibbs (1989) και αυτή σχετικά με την τραπεζική συμπεριφορά στο Χονγκ Κονγκ από τους Chan και Ma (1990) διαπίστωσαν ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και η κατάρτιση του προσωπικού ήταν τα σημαντικότερα κριτήρια επιλογής μιας τράπεζας. Οι Turnbull P. W. και Gibbs M. L. (1989) αναφέρουν επίσης ότι η τιμή δεν αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιλογής τραπεζών για τον μεγάλο επιχειρησιακό πελάτη.

Από το 1990 και μετά το ενδιαφέρον των ερευνητών έχει στραφεί στη **σχέση που υπάρχει μεταξύ των επιχειρησιακών πελατών και της τράπεζάς τους**. Ο Nash T. (1993) ανέφερε ότι πολλές βρετανικές επιχειρήσεις ήταν δυσαρεστημένες από τη συνεργασία τους με μια από τις τέσσερις μεγαλύτερες τράπεζες της Μ. Βρετανίας (Barclays, National Westminster, Lloyds και Midland), καθώς υποστήριζαν ότι είχαν περιορισμένες εναλλακτικές επιλογές. Αυτό βέβαια ισχύει ως ένα βαθμό, τη στιγμή που οι επιχειρήσεις της Αγγλίας (όπως και της Αυστραλίας) έχουν τη δυνατότητα να συνεργαστούν με τράπεζες άλλων χωρών.

Οι διαπιστώσεις του Nash T. (1993) σχετικά με την δυσαρέσκεια των επιχειρήσεων από τη συνεργασία τους με τις τράπεζες υποστηρίχθηκαν από ανάλογο άρθρο του Timewell S. (1994). Αυτό το άρθρο υποστηρίζει ότι οι τράπεζες δεν γνωρίζουν τις ανάγκες των επιχειρησιακών τους πελατών, γι' αυτό και πολλά από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν δεν χρησιμοποιούνται από τους πελάτες, η τιμολογιακή τους πολιτική δεν συμβαδίζει με το κόστος τους αλλά και οι πωλήσεις και οι προσπάθειες του μάρκετινγκ είναι κακώς στοχοθετημένες.

Ο Chaston I. (1993) προχώρησε τις έρευνές του ένα στάδιο μετά, μελετώντας το **βαθμό που μεταβλήθηκαν οι σχέσεις μεταξύ πελατών – τραπεζών**. Η μελέτη αυτή διενεργήθηκε στην Αγγλία και εξέτασε τους παράγοντες που επηρεάζουν τις απόψεις των πελατών σχετικά με την επιλογή της τράπεζας, καθώς και εκείνους που παρέχουν υποστήριξη στις μικρές επιχειρήσεις. Για να καθοριστεί ο βαθμός μεταβολής των σχέσεων μεταξύ των δυο μερών έγινε σύγκριση των αποτελεσμάτων της έρευνας του 1993 με αυτών παρόμοιας έρευνας του 1987. Το συμπέρασμα ήταν ίδιο με αυτό που προέκυψε από τη μελέτη του Nash T. (1993), δηλαδή ότι οι σχέσεις τραπεζών - πελατών είχαν επιδεινωθεί σημαντικά.

Σε μια άλλη μελέτη, που βασίστηκε στις απαντήσεις 179 μικρών, μεσαίων και μεγάλων εταιρειών, ο Zineldin M. (1995) περιέγραψε και ανέλυσε εμπειρικά τους **σημαντικότερους παράγοντες, που επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ των τραπεζών και των επιχειρησιακών πελατών** στη Σουηδία. Τα συμπεράσματα είναι τα εξής:

Κατ' αρχήν, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν πιο σταθερές και στενές σχέσεις με τις τράπεζές τους και συνεργάζονται με λιγότερα τραπεζικά ιδρύματα από ότι οι μεγαλύτερες εταιρείες. Δεύτερον, οι μικρές εταιρείες είναι λιγότερο ικανοποιημένες από τη συνεργασία τους με τις τράπεζες, λόγω της αναξιοπιστίας τους και της έλλειψης πείρας και γνώσεων πάνω στις εργασίες του κλάδου που αυτές δραστηριοποιούνται. Τρίτον, οι σημαντικότεροι παράγοντες για την επιλογή μιας τράπεζας βρέθηκαν να είναι η αξιοπιστία και η εμπιστοσύνη, οι ανταγωνιστικοί όροι των δανείων, η ευελιξία και η ταχύτητα λήψης των αποφάσεων. Η επαφή με την τράπεζα και το επίπεδο τεχνολογίας της, ενώ είναι σημαντικοί παράγοντες, δεν είναι καθοριστικοί στην επιλογή του τραπεζικού συνεργάτη.

6.7.3 Αποτελέσματα της έρευνας

Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας δείχνουν ότι οι παράγοντες που λαμβάνουν υπόψη τους οι επιχειρήσεις κατά την επιλογή της τράπεζας, με την οποία θα συνεργαστούν, σχετίζονται με τα οφέλη που μια τέτοια συνεργασία συνεπάγεται και με τη δυνατότητα των τραπεζών να δημιουργήσουν μακροπρόθεσμες σχέσεις, να προσφέρουν ανταγωνιστικές τιμές, να είναι αποδοτικές και ευέλικτες, ώστε να προσαρμόζονται στις πιστωτικές ανάγκες της κάθε εταιρείας. Από τη σκοπιά των τραπεζών, οι δυο σημαντικότεροι παράγοντες είναι η επίτευξη ανταγωνιστικών τιμών και η δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες τους. Οι δυο αυτοί παράγοντες αναφέρθηκαν και από τις επιχειρήσεις ως κριτήρια επιλογής, αλλά με διαφορετική προτεραιότητα.

Αυτό που είναι αξιοπρόσεχτο, εντούτοις, είναι το γεγονός ότι υπήρξαν σημαντικές διαφορές στα κριτήρια επιλογής μεταξύ των τραπεζών και των πελατών σε 6 από τους 15 παράγοντες. Έτσι, επιβεβαιώνονται τα αποτελέσματα των ερευνών του Nielsen et al. (1994), ο οποίος υποστηρίζει ότι υπάρχει ένας **βαθμός παρανόησης μεταξύ της σπουδαιότητας των κριτηρίων επιλογής** των δυο συμβαλλόμενων μερών. Επιπλέον, τα συμπεράσματα αυτά ερμηνεύουν τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών σχετικά με την έλλειψη ουσιαστικών σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων και τραπεζών (Chaston I., 1993; Nash T., 1993; Timewell S., 1994; Zineldin M., 1995).

Προκειμένου να γίνουν περισσότερο κατανοητά τα κριτήρια επιλογής πρέπει να αναφερθεί ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος αφορούσε **μικρομεσαίες επιχειρήσεις**. Οι εταιρείες αυτές ταξινόμησαν ως το δεύτερο πιο σημαντικό παράγοντα την ικανοποίηση των πιστωτικών τους αναγκών, ενώ ο πρώτος ήταν η ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχέσεων με την τράπεζα. Οι λόγοι της κατάταξης αυτής πρέπει να αναζητηθούν στο γεγονός ότι για τις μικρές επιχειρήσεις οι τράπεζες είναι ο βασικός προμηθευτής των κεφαλαίων τους. Συγκεκριμένα, κατά τη διάρκεια της κρίσης του 1990 οι τράπεζες διέκοψαν τη χρηματοδότηση πολλών πελατών τους. Οι ενέργειες αυτές δημιούργησαν μια δυσμενή εικόνα του τραπεζικού τομέα και πυροδότησαν τις ανησυχίες των πελατών σχετικά με τη διάρκεια της χρηματοδότησης από τις τράπεζες.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο Nielsen et al. (1995) παρατήρησε ότι ο **σημαντικότερος παράγοντας για τις μικρές επιχειρήσεις** είναι η δυνατότητα των τραπεζών να ικανοποιήσουν τις πιστωτικές τους ανάγκες. Ο Zineldin M. (1995), επίσης, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι μικρές εταιρείες έχουν περιορισμένα κεφάλαια και συγκεκριμένες επιλογές, όσον αφορά τις δυνατότητες πίστωσης. Κατά συνέπεια, οι όροι πίστωσης των τραπεζών είναι σημαντικότεροι για μια μικρή εταιρεία, η οποία ενδιαφέρεται να μειώσει την αβεβαιότητά της μέσα από την ανάπτυξη στενών σχέσεων με τον χρηματοδοτικό οργανισμό. Άλλωστε, τα ποσοστά των μικρών επιχειρήσεων που συνεργάζονται με έναν μόνο τραπεζικό οργανισμό φτάνουν το 80% στη Σουηδία, το 66% στις Η.Π.Α. και το 88% στην Αυστραλία. Επιπλέον, σύμφωνα με την έρευνα οι μικρές επιχειρήσεις στην Αυστραλία συνεργάζονται με μία τράπεζα για διάστημα 13 ετών κατά μέσο όρο.

Παράλληλα, μεγάλη βαθμολογία συγκέντρωσε το **κριτήριο της καθημερινής απόδοσης της τράπεζας**. Μια πιθανή εξήγηση είναι ότι τα τελευταία χρόνια οι επιχειρησιακοί πελάτες δέχονται ισχυρές πιέσεις για να ελέγξουν τα κόστη τους, προκειμένου να αντεπεξέλθουν στις περικοπές των δασμολογίων και στον παγκόσμιο ανταγωνισμό. Θα ήταν λογικό επομένως να απαιτούν και από τις τράπεζές τους να είναι επίσης αποδοτικές. Όταν οι τράπεζες λειτουργούν αποτελεσματικά, τα κόστη λήψης διορθωτικών ενεργειών περιορίζονται, ενώ παράλληλα μειώνεται η ανάγκη για άντληση χρημάτων από τις προμήθειες και τις υψηλές χρεώσεις των υπηρεσιών τους. Μια δεύτερη πιθανή εξήγηση αφορά στην αναγκαιότητα για γρήγορη και αποδοτική εκμετάλλευση των ορίων πίστωσης, καθώς πολλές αυστραλιανές εταιρείες στηρίζονται σε μεγάλο ποσοστό στις εισαγωγές και στις εξαγωγές. Σε αυτόν τον τομέα οι αυστραλιανές τράπεζες υπολειτουργούν και τα ποσοστά λαθών είναι ιδιαίτερα αυξημένα. Μια τρίτη εξήγηση μπορεί να αναζητηθεί στην οργάνωση και αρχειοθέτηση των εγγράφων των τραπεζών. Κι αυτό διότι όταν μια εταιρεία διαπιστώσει κάποιο λάθος κατά τη λήψη μιας υπηρεσίας και χρειαστεί η ανάκληση του συγκεκριμένου εγγράφου, η διαδικασία αυτή είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα.

Από την έρευνα προκύπτει, επιπλέον, ότι το κριτήριο **« ενημέρωσης των τραπεζών σχετικά με τις δραστηριότητες των επιχειρησιακών τους πελατών »** έχει διαφορετική σπουδαιότητα για τα δυο μέρη. Από τη μεριά των επιχειρησιακών πελατών σημαίνει αύξηση της εμπιστοσύνης προς τους τραπεζικούς οργανισμούς και ελαχιστοποίηση της ανησυχίας τους σχετικά με τη διάρκεια της χρηματοδότησής τους. Από τη μεριά των τραπεζών η ενημέρωση πάνω στις εργασίες των πελατών αποτελεί βασική προϋπόθεση για την λήψη της απόφασης δανεισμού χρημάτων. Όσο πιο ενημερωμένη είναι η τράπεζα για τις δραστηριότητες του πελάτη της, τόσο αυξάνεται η ικανότητά της να παρέχει σωστές οικονομικές συμβουλές και τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα λήψης ορθών αποφάσεων σχετικά με τους όρους δανεισμού.

Στην έρευνα της Σουηδίας (Zineldin M., 1995) βρέθηκε ότι οι μικρές επιχειρήσεις θεωρούν τις τράπεζες ανειδημέρωτες σχετικά με τις εργασίες τους και τις δραστηριότητες του κλάδου γενικότερα. Στην Αγγλία ο Chaston I. (1993), διαπίστωσε ότι οι τράπεζες είχαν περιορισμένες σχέσεις με τους επιχειρησιακούς τους πελάτες δημιουργώντας μια αρνητική εικόνα. Αξίζει να σημειωθεί, επίσης, ότι μεταξύ των ετών 1987 και 1990 ο αριθμός τραπεζών, που επιδίωκαν συνεργασία με μικρές επιχειρήσεις, είχε μειωθεί σημαντικά και ένα μεγάλο ποσοστό αυτών έδειχνε απρόθυμο να υποστηρίξει τις εργασίες τους. Το γεγονός αυτό οφείλεται στις

περιορισμένες γνώσεις των τραπεζών πάνω στον χρηματοοικονομικό κλάδο, καθώς και στην υποτίμηση της δυνατότητάς τους να εξασφαλίσουν κέρδη από την αγορά των μικρών επιχειρήσεων.

Από την άλλη μεριά, **οι πιο σημαντικοί παράγοντες για τις τράπεζες** αφορούν στην ανταγωνιστικότητα των τιμών τους, στην ικανότητά τους να προσφέρουν όλα τα επιθυμητά προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες και στην δυνατότητά τους να αναπτύξουν προσωπικές σχέσεις.

Η μεγάλη έμφαση που δίνουν οι τράπεζες στην **ποιότητα των υπηρεσιών** και στη δυνατότητά τους να δημιουργήσουν **στενές σχέσεις με τους πελάτες** τους, όπως προέκυψε από τα αποτελέσματα της έρευνας, μπορεί να ερμηνευτεί από τις μεταβολές του τρόπου παροχής των υπηρεσιών το 1990. Ιστορικά οι συναλλαγές με τους επιχειρησιακούς πελάτες διεκπεραιώνονταν από το κύριο κατάστημα της τράπεζας. Όμως, δεδομένου ότι οι διευθυντές κάθε τμήματος άλλαζαν συχνά τομέα, δεν μπορούσαν να δημιουργηθούν σταθερές σχέσεις με τους επιχειρησιακούς πελάτες. Στη δεκαετία του '90 οι τράπεζες υιοθέτησαν μια πελατοκεντρική φιλοσοφία, στο πλαίσιο της οποίας άρχισαν να ιδρύουν περισσότερα δίκτυα για την εξυπηρέτηση των επιχειρησιακών τους πελατών και την πληρέστερη ικανοποίηση των αναγκών τους.

Τέλος, η έρευνα έδειξε ότι οι μεγάλοι επιχειρησιακοί πελάτες χρησιμοποιούν περισσότερες από μια τράπεζες για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους (Zineldin M., 1995). Κατά συνέπεια, είναι ανούσιο για έναν τραπεζικό οργανισμό να παρέχει μια ολοκληρωμένη σειρά τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών. Επιπλέον, οι μεγάλες εταιρείες δείχνουν ένα βαθμό ευαισθησίας στις τιμές των τραπεζών λαμβάνοντας υπόψη τη ροπή τους προς τη χρησιμοποίηση περισσότερων τραπεζικών οργανισμών για την καλύτερη εξυπηρέτησή τους.

6.7.4 Συμπεράσματα της έρευνας

Στην έρευνα αυτή έγινε μια προσπάθεια καθορισμού του βαθμού στον οποίο οι τράπεζες της Αυστραλίας αναγνωρίζουν τις ανάγκες των επιχειρησιακών τους πελατών. Διενεργήθηκε σε εθνικό επίπεδο και πήραν μέρος 2.500 εταιρείες και 25 τράπεζες κατά τη διάρκεια του 1996. Στη έρευνα και οι δύο ομάδες κλήθηκαν να ταξινομήσουν εκείνους τους παράγοντες που θεωρούν πιο σημαντικούς κατά τη διαδικασία επιλογής.

Σημαντικές διαφορές βρέθηκαν σε έξι παράγοντες, που οι επιχειρησιακοί πελάτες εξετάζουν πριν αναπτύξουν μια τραπεζική σχέση. Οι πελάτες έδωσαν περισσότερη έμφαση στην προθυμία της τράπεζας να προσαρμοστεί στις πιστωτικές τους ανάγκες, στην αποδοτικότητα της στις καθημερινές διαδικασίες και στην ενημέρωσή της πάνω στις λειτουργίες της επιχείρησης και του κλάδου που δραστηριοποιείται. Οι τράπεζες από την άλλη μεριά, επικεντρώθηκαν στη δυνατότητά τους να προσφέρουν ανταγωνιστικές τιμές, να παρέχουν μια πλήρη σειρά προϊόντων και υπηρεσιών και να αναπτύσσουν στενές σχέσεις με τους πελάτες τους.

Όταν οι απαντήσεις αναλύθηκαν, βρέθηκε ότι οι τράπεζες της Αυστραλίας παρουσιάζουν αδυναμίες όσον αφορά τα ζητήματα των ανταγωνιστικών τιμών και της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών. Επιπλέον, οι μικρές επιχειρήσεις φαίνεται να μην ενδιαφέρονται τόσο για τις ανταγωνιστικές τιμές όσο οι αντίστοιχες μεγάλες του κλάδου, ενώ παράλληλα δίνουν μεγάλη σημασία στη δυνατότητα της τράπεζας να προσφέρει μια πλήρη σειρά προϊόντων και υπηρεσιών. Τέλος, οι τέσσερις μεγαλύτερες τράπεζες της Αυστραλίας κατανοούν τις απαιτήσεις των πελατών τους και καταβάλουν ουσιαστικές προσπάθειες ικανοποίησής τους.

6.8 Η περίπτωση του Ισλαμικού τραπεζικού τομέα

Οι τελευταίες δύο δεκαετίες έχουν αποδείξει ότι το ισλαμικό τραπεζικό σύστημα είναι βιώσιμο. Από το 1971 και μετά ο αριθμός και το μέγεθος των τραπεζικών οργανισμών στο Ισλάμ άρχισαν να αυξάνονται σημαντικά. Η **κύρια αποστολή** των τραπεζικών αυτών ιδρυμάτων είναι η επίτευξη της κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης μέσα από την παροχή υπηρεσιών, που θα είναι βασισμένες στις αρχές και τις αξίες του Ισλάμ. Για την επίτευξη του στόχου αυτού οι τράπεζες οφείλουν να μελετούν τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες και αντιλήψεις των πελατών τους, ιδιαίτερα στον τομέα της λιανικής πώλησης που συνιστά την σημαντικότερη μερίδα των τραπεζικών ιδρυμάτων.

Η συγκεκριμένη επιχειρησιακή περίπτωση (Saad A. Metawa, Mohammed Almossawi, 1998) έχει ως στόχο την μελέτη της τραπεζικής συμπεριφοράς των πελατών μιας ισλαμικής πόλης, του Μπαχρέιν. Οι πελάτες αυτοί μοιράζονται σε δύο τραπεζικούς οργανισμούς, την **Bahrain Islamic Bank** και την **Faisal Islamic Bank**, που είναι οι μόνες εμπορικές τράπεζες στην πόλη αυτή και οι μοναδικοί παροχείς οικονομικών υπηρεσιών. Το δείγμα μελέτης αφορά 300 πελάτες. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι πελάτες των τραπεζών αυτών είναι καλά ενημερωμένοι πάνω στα τραπεζικά προϊόντα και στις υπηρεσίες που προσφέρονται, το μεγαλύτερο ποσοστό καλύπτεται από πελάτες ηλικίας μεταξύ 25-50 ετών, πάνω από το 50% έχει αναπτύξει μακροχρόνιες σχέσεις με την τράπεζά του (τουλάχιστον 6 έτη) και οι υπηρεσίες που έχουν την μεγαλύτερη ανταπόκριση είναι οι λογαριασμοί καταθέσεων, οι λογαριασμοί ταμιευτηρίου, τα ATMs και οι καταθέσεις προθεσμίας. Οι τελευταίες είναι αυτές που παρέχουν και τη μεγαλύτερη ικανοποίηση στους πελάτες. Επιπλέον, η εξυπηρέτηση από το προσωπικό των τραπεζών χαρακτηρίστηκε ως ιδιαίτερα ικανοποιητική και συγκέντρωσε υψηλή βαθμολογία μεταξύ των άλλων παραγόντων που καθιστούν μια υπηρεσία ως ποιοτική. Τα δυο πιο σημαντικά κριτήρια για την επιλογή μιας τράπεζας είναι η έμφαση στις ισλαμικές αρχές και οι αποδόσεις που αποφέρει στους πελάτες.

6.8.1 Ιστορικό πλαίσιο του ισλαμικού τραπεζικού συστήματος

Τα **κριτήρια για την επιλογή μιας τράπεζας** έχουν γίνει αντικείμενο πολλών ερευνών κατά τη διάρκεια των προηγούμενων δύο δεκαετιών. Στις περισσότερες από τις μελέτες αυτές χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος των ερωτηματολογίων για την αξιολόγηση της σπουδαιότητας των κριτηρίων επιλογής. Διάφοροι παράγοντες, όπως

είναι η διαθεσιμότητα μετρητών, η παροχή συμβουλών και συστάσεων, η τοποθεσία του τραπεζικού ιδρύματος, η φήμη της τράπεζας, η ποικιλία των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, η ποιότητα των παροχών, η διαθεσιμότητα των ATMs, το ωράριο των καταστημάτων, οι οικονομίες κλίμακας, η συμπεριφορά του προσωπικού, η αναγνώριση των οικονομικών αναγκών των πελατών και η παροχή υπηρεσιών για ειδικές κατηγορίες ατόμων βρέθηκαν να διαδραματίζουν έναν κρίσιμο ρόλο στην παραπάνω απόφαση. Βέβαια, η σπουδαιότητα του κάθε παράγοντα διαφέρει ανάλογα με την αγορά στην οποία απευθύνεται το προϊόν ή η υπηρεσία, τον τύπο του τραπεζικού ιδρύματος, το μορφωτικό επίπεδο των πελατών, την ηλικία, το εισόδημα και το επάγγελμά τους.


Λαμβάνοντας υπόψη την **ειδική φύση των ισλαμικών τραπεζικών εργασιών**, οι οποίες διαφοροποιούνται από τις άλλες εμπορικές τράπεζες, είναι αναμενόμενο ότι κάποια από τα παραπάνω κριτήρια δεν διαδραματίζουν τον ίδιο ρόλο κατά την επιλογή τους. Ο Hegazy I. A. (1995) ερευνώντας τα κριτήρια αυτά διαπίστωσε ότι κρισιμότερος παράγοντας είναι οι συμβουλές και οι συστάσεις που υποβάλλονται από φιλικά ή συγγενικά πρόσωπα. Παράλληλα, σημαντικοί παράγοντες βρέθηκαν να είναι η δυνατότητα άμεσης πρόσβασης στον τραπεζικό οργανισμό, η φιλικότητα του προσωπικού επαφής, η εστίαση της τράπεζας στην εξυπηρέτηση των πελατών ανεξάρτητα από το όφελος, που αναμένουν από αυτούς, και η ταχύτητα εξυπηρέτησης των αναγκών τους.

Ο προσδιορισμός των βασικών κριτηρίων επιλογής θα επιτρέψει στις ισλαμικές τράπεζες να αναπτύξουν τις κατάλληλες στρατηγικές για την πληρέστερη ικανοποίηση των πελατών τους. Έτσι, μελετώντας τα αποτελέσματα της έρευνας, θα μπορέσουν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων τραπεζών.

6.8.2 Συμπεράσματα από την μελέτη των ισλαμικών τραπεζών

Οι ισλαμικές τράπεζες αντιμετωπίζουν διάφορους τύπους ανταγωνιστικών πιέσεων, τόσο από τις παραδοσιακές εμπορικές τράπεζες όσο και από τις άλλες ισλαμικές τράπεζες και τις επιχειρήσεις επενδύσεων. Σε αυτό το ιδιαίτερα δυναμικό περιβάλλον οι τράπεζες καλούνται να διατυπώσουν και να εφαρμόσουν επιτυχή σχέδια μάρκετινγκ, αφού πρώτα κατανοήσουν την συμπεριφορά και τις αντιλήψεις των πελατών τους. Αυτός ο στόχος μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την μελέτη των συνηθειών τους, των κριτηρίων επιλογής, του βαθμού χρήσης των διαφόρων ισλαμικών προϊόντων και υπηρεσιών και της ικανοποίησης που λαμβάνουν από αυτά, αλλά και των προτιμήσεών τους σχετικά με το σύστημα διανομής που εφαρμόζει η τράπεζα.

Γενικά, τα **συμπεράσματα της μελέτης** συνοψίζονται στα εξής:

 Η πλειοψηφία των πελατών των ισλαμικών τραπεζών είναι **μορφωμένοι**, με το 40% περίπου να κατέχει δίπλωμα γυμνασίου και ένα 50% να έχει πτυχίο πανεπιστημίου. Επιπλέον, το 80% των πελατών είναι μεταξύ **25 και 50 ετών**. Αυτά τα συμπεράσματα δίνουν στη διοίκηση χρήσιμες πληροφορίες για τον τρόπο που πρέπει να διαμορφώσει τη στρατηγική μάρκετινγκ. Έτσι, πολύπλοκα προϊόντα και υπηρεσίες μπορούν να προσφερθούν, τη στιγμή που θα έχουν ζήτηση από τους μορφωμένους πελάτες. Παρόλα αυτά δεν πρέπει να υποτιμηθεί η

ανάγκη για προσφορά ορισμένου τύπου προϊόντων και υπηρεσιών, που απευθύνονται στους λιγότερο εκπαιδευμένους πελάτες.

- ✎ Περισσότερο από το 75% των πελατών των ισλαμικών τραπεζών είχε **προηγούμενη τραπεζική εμπειρία** και περίπου το 54% από αυτούς έχουν διατηρήσει τις συναλλαγές τους με έναν τραπεζικό οργανισμό για ένα διάστημα άνω των 6 ετών. Ο υψηλός αυτός βαθμός προσήλωσης των πελατών επιτρέπει στη διοίκηση να αναπτύξει μακροπρόθεσμες τραπεζικές υπηρεσίες, όπως μακροπρόθεσμα προγράμματα χρηματοδότησης και μακροπρόθεσμες διαφημιστικές εκστρατείες προώθησης των προϊόντων και των υπηρεσιών, έτσι ώστε να επιτύχει υψηλό ρυθμό ανάπτυξης.
- ✎ Τα **βασικά τραπεζικά προϊόντα και οι υπηρεσίες**, που κάνουν χρήση οι πελάτες των τραπεζών αυτών, είναι οι λογαριασμοί καταθέσεων, οι λογαριασμοί ταμειυτηρίου, τα ATMs και οι καταθέσεις προθεσμίας. Ανάμεσα στα μη επιθυμητά προϊόντα είναι οι εντολές πληρωμής, οι ταξιδιωτικές επιταγές, οι πιστωτικές επιταγές και ειδικά οι εντολές για λήψη αντίγραφου των κινήσεων των λογαριασμών.
- ✎ Ενώ οι λογαριασμοί καταθέσεων, οι καταθέσεις προθεσμίας και τα ATMs χρησιμοποιούνται κυρίως από άτομα με υψηλό εισόδημα και καλή μόρφωση, οι λογαριασμοί ταμειυτηρίου βρέθηκαν να χρησιμοποιούνται από όλες τις τάξεις των πελατών των ισλαμικών τραπεζών.
- ✎ Οι πελάτες των τραπεζών του Μπαχρέιν βρέθηκε σύμφωνα με την έρευνα να είναι πιο ικανοποιημένοι από τις **καταθέσεις προθεσμίας**, προϊόν που παρουσίασε και το μεγαλύτερο δείκτη κατανάλωσης. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι οι καταθέσεις προθεσμίας αντιπροσωπεύουν πάνω από το 70% των στοιχείων του παθητικού των ισλαμικών τραπεζών, γίνεται φανερό ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των χρηστών αυτού του προϊόντος είναι ικανοποιημένο με την απόδοση των τραπεζών κατά την παροχή των υπηρεσιών. Το δεύτερο προϊόν που συγκέντρωσε υψηλούς βαθμούς ικανοποίησης ήταν οι λογαριασμοί ταμειυτηρίου, ενώ τη χαμηλότερη βαθμολογία συγκέντρωσαν τα προγράμματα χρηματοδότησης. Αυτό δείχνει ότι οι ισλαμικές τράπεζες θα πρέπει να επανεξετάσουν τα σχέδια χρηματοδότησης που παρέχουν δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στις υψηλές δαπάνες, τις οποίες τα σχέδια αυτά απαιτούν από τους πελάτες.
- ✎ Επιπλέον, οι πελάτες έδειξαν να είναι αρκετά ικανοποιημένοι από το **προσωπικό επαφής**, αλλά και από την διευκόλυνση που τους παρείχε ο **τεχνολογικός εξοπλισμός** της τράπεζας.
- ✎ Ακόμη, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι αποφάσεις των πελατών σχετικά με την επιλογή της τράπεζας που θα εξυπηρετηθούν επηρεάζονται ως ένα βαθμό και από τις **θρησκευτικές επιλογές** τους. Η προσήλωση στις ισλαμικές αρχές επηρεάζουν τα κριτήρια επιλογής και ακολουθούν οι παροχές της τράπεζας. Δεδομένου ότι οι στόχοι των τραπεζών δεν περιορίζονται στη μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων, αλλά στην βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και στην επίτευξη της ευημερίας, όπως ορίζεται από τις ισλαμικές αρχές, η προσήλωσή τους σε αυτές τις αρχές θα καθορίσει και τον αριθμό των πελατών, που θα προτιμήσουν την συγκεκριμένη τράπεζα. Στην τρίτη θέση βρίσκονται οι συστάσεις των κοντινών και συγγενικών προσώπων, ενώ η τοποθεσία του τραπεζικού καταστήματος φαίνεται να μην διαδραματίζει σημαντικό ρόλο κατά την επιλογή.

6.8.3 Προτάσεις για βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών των ισλαμικών τραπεζών

Οι ισλαμικές τράπεζες προκειμένου να αναβαθμίσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους θα ήταν σκόπιμο να προβούν στις παρακάτω ενέργειες:

- Ο **σχεδιασμός και η εκτέλεση βιώσιμων ποιοτικών προγραμμάτων** μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη του ισλαμικού τραπεζικού συστήματος. Η αποτυχία των τραπεζών να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες οδηγεί αναπόφευκτα σε πολλαπλά προβλήματα και δυσκολίες, όσον αφορά στη διατήρηση των υαρχόντων πελατών και στην προσέλκυση νέων. Ο παραδειγματισμός των ισλαμικών τραπεζών από ανταγωνίστριες τράπεζες, που εφαρμόζουν επιτυχώς προγράμματα αναβάθμισης των υπηρεσιών τους, θα βοηθούσε τις προσπάθειές τους προς την επίτευξη της ποιότητας.
- Το μέλλον των ισλαμικών τραπεζών βασίζεται και στο **ικανό και εξειδικευμένο διοικητικό προσωπικό**, το οποίο είναι δεσμευμένο στην επιτυχή εφαρμογή των στόχων ποιότητας. Άλλωστε, ο επαγγελματισμός και οι ποικίλες ικανότητες των εργαζομένων είναι τα βασικά στοιχεία για την ανάπτυξη ουσιαστικών σχέσεων με τους πελάτες. Τέλος, τα επιμορφωτικά προγράμματα θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην καλύτερη κατάρτιση του προσωπικού και επομένως στην αύξηση των πιθανοτήτων καλύτερης εξυπηρέτησης.
- Τα αποτελέσματα της σχετικής έρευνας έδειξαν ότι το **προφίλ των πελατών** των ισλαμικών τραπεζών είναι άτομα μικρής ηλικίας και άτομα με υψηλά εισοδήματα. Αυτά τα συμπεράσματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την στόχευση και τον σχεδιασμό των προγραμμάτων χρηματοδότησης της τράπεζας με βάση τις ανάγκες των δυο αυτών ομάδων των πελατών.
- Ακόμα ένα σημαντικό συμπέρασμα, που προέκυψε από τις έρευνες, ήταν το χάσμα που υπάρχει ανάμεσα στην ενημέρωση σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται και στην ενημέρωση πάνω στον τρόπο χρήσης τους. Αυτό το χάσμα είναι ιδιαίτερα φανερό σε ορισμένα προϊόντα και υπηρεσίες, όπως είναι οι χρηματοδοτικές διευκολύνσεις που παρέχει η τράπεζα. Το γεγονός αυτό φανερώνει την επιτακτική ανάγκη για **ανάπτυξη ευρείας επικοινωνιακής πολιτικής** με τους πελάτες, κυρίως μέσα από τη διαφήμιση και την προώθηση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, με στόχο την αύξηση του ποσοστού της χρήσης τους, αλλά και την είσοδο νέων προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά.

Οι **προτάσεις των πελατών** προς την τράπεζα για βελτίωση της αποτελεσματικότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών της είναι οι εξής:

- Βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται από τις αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές κυρίως μέσα από την αγορά **νέων, πιο εξελιγμένων μηχανημάτων** και τη διαρκή συντήρηση των υαρχόντων.
- Μεταβολή του **ωραρίου** των τραπεζών για την καλύτερη εξυπηρέτησή τους.
- **Πληροφόρηση** του προσωπικού μέσω ενημερωτικών φυλλαδίων για τα νέα προγράμματα δανεισμού ή αποταμίευσης της τράπεζας.
- **Παροχή απογευματινών υπηρεσιών** ημερησίως από όλα τα τραπεζικά ιδρύματα.
- **Διαθέσιμος χώρος στάθμευσης** για τους πελάτες των τραπεζών κατά την διάρκεια της εξυπηρέτησής τους μέσα στο κατάστημα.
- **Αύξηση του αριθμού των υπαλλήλων**, για να εξυπηρετούν κατά τις περιόδους που εμφανίζεται μεγάλη κίνηση.

- Έρευνα των αντιλήψεων και των προσδοκιών των πελατών ανά τακτά χρονικά διαστήματα σχετικά με τις υπηρεσίες που λαμβάνουν, έτσι ώστε οι τράπεζες να ενημερώνονται για τις τάσεις της αγοράς και να προβαίνουν σε διορθωτικές ενέργειες.

6.9 Η περίπτωση των τραπεζικών οργανισμών στο Κουβέιτ

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων 30 ετών πολλές έρευνες έχουν γίνει σχετικά με τους λιανικούς πελάτες των εμπορικών τραπεζών. Η περιοχή αυτή παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους μελετητές των Η.Π.Α., του Καναδά, των Ευρωπαϊκών χωρών, της Άπω Ανατολής, και των αραβικών χωρών του Περσικού Κόλπου. Μια ευρεία ποικιλία θεμάτων έχει εξεταστεί, όπως η τμηματοποίηση της αγοράς, οι παρεχόμενες υπηρεσίες, η συμπεριφορά των καταναλωτών, οι προτιμήσεις τους, τα κριτήρια επιλογής τους όσον αφορά στα τραπεζικά ιδρύματα και οι προϋποθέσεις ικανοποίησής τους.

Ωστόσο, λίγες είναι οι έρευνες που αφορούν τους **επιχειρησιακούς πελάτες**. Ο Kaufman G. (1967) ήταν ο πρώτος που διενήργησε μια μελέτη για τον καθορισμό των κριτηρίων, που θεωρούνται σημαντικά κατά την επιλογή των τραπεζικών υπηρεσιών τόσο από τους λιανικούς όσο και από τους επιχειρησιακούς πελάτες. Μεταγενέστερες έρευνες έγιναν σχετικά με τους επιχειρησιακούς πελάτες του Χονγκ Κονγκ (Chan και Ma, 1990; Kong και So, 1981).

Ο στόχος της συγκεκριμένης έρευνας (Thabet A. Edris, 1997) είναι να προσδιοριστεί η **σημασία των τραπεζικών υπηρεσιών για τους επιχειρησιακούς πελάτες του Κουβέιτ** και να αναλυθούν οι παράγοντες που καθορίζουν την επιλογή τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι αντιλήψεις των επιχειρήσεων – πελατών στο Κουβέιτ είναι πολύ διαφορετικές από αυτές των αντίστοιχων άλλων χωρών. Τα κριτήρια επιλογής των επιχειρησιακών πελατών εξαρτώνται τόσο από τις αντιλήψεις τους σχετικά με την σπουδαιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, όσο και από την περιοχή όπου λειτουργεί ο τραπεζικός οργανισμός.

6.9.1 Το περιβάλλον λειτουργίας των τραπεζικών ιδρυμάτων στο Κουβέιτ

Στο Κουβέιτ λειτουργούν οκτώ εμπορικές τράπεζες με 107 υποκαταστήματα, τα οποία εξυπηρετούν περίπου 2 εκατομμύρια ανθρώπους. Τα τελευταία χρόνια οι τράπεζες εφαρμόζουν μερικές από τις βασικές αρχές του μάρκετινγκ προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών τους και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων τραπεζών της χώρας, αλλά και αυτών των ξένων χωρών που δραστηριοποιούνται στο Κουβέιτ. Ο τραπεζικός τομέας άρχισε να ενδιαφέρεται για τα κριτήρια επιλογής των επιχειρησιακών πελατών και για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, που συγκεντρώνουν τις περισσότερες προτιμήσεις, ιδιαίτερα μετά την απελευθέρωση του Κουβέιτ το 1991.

6.9.2 Καθοριστικοί παράγοντες επιλογής των τραπεζικών ιδρυμάτων στο Κουβέιτ

Προκειμένου να προσδιοριστούν οι καθοριστικοί παράγοντες, που λαμβάνουν υπόψη τους οι επιχειρησιακοί πελάτες κατά την επιλογή του τραπεζικού οργανισμού πρέπει να εξεταστούν δυο διαστάσεις: Πρώτον, σε ποιες επιχειρήσεις έχει αντίκτυπο και δεύτερον, ποιος είναι ο αντιληπτός βαθμός ομοιότητας ή ανομοιότητας μεταξύ των τραπεζών, όσον αφορά τη συμπεριφορά τους. Αυτό σημαίνει ότι οι καθοριστικοί παράγοντες επιλογής των επιχειρησιακών πελατών είναι αποτέλεσμα της **σχετικής σπουδαιότητας** των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και του **βαθμού ομοιότητας** μεταξύ τους.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η **ταχύτητα εξυπηρέτησης** εκτιμήθηκε ως ο σημαντικότερος παράγοντας για την επιλογή μιας τράπεζας και αποτελεί πάγια πρακτική της πλειοψηφίας των τραπεζών. Επιπλέον, η πολιτική δανεισμού και τα επιτόκια καταθέσεων ήταν στην δεύτερη θέση των προτιμήσεων των πελατών. Προφανώς, οι δυο αυτοί παράγοντες δεν διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στις αποφάσεις επιλογής των τραπεζών, δεδομένου ότι οι τράπεζες στο Κουβέιτ εφαρμόζουν παρόμοιες πρακτικές στους τομείς αυτούς. Αντίθετα, το μέγεθος των χορηγήσεων, ενώ δεν θεωρήθηκε σημαντικό κριτήριο επιλογής, παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των τραπεζών.

Συνολικά, οι **καθοριστικοί παράγοντες επιλογής των τραπεζών** στο Κουβέιτ από τους επιχειρησιακούς πελάτες με τις υψηλότερες βαθμολογίες είναι: (1) το μέγεθος των χορηγήσεων, (2) η αποδοτικότητα του προσωπικού, (3) η παροχή βοήθειας στις έκτακτες οικονομικές ανάγκες, (4) η εμπειρία του τραπεζικού οργανισμού, (5) η φιλική διάθεση του προσωπικού, (6) η φήμη, (7) ο βαθμός επικοινωνίας με το προσωπικό επαφής, (8) η ενημέρωση σχετικά με τις δραστηριότητες της επιχείρησης, (9) η ταχύτητα παροχής υπηρεσιών, (10) η δυνατότητα εξυπηρέτησης από τραπεζικά ιδρύματα του εξωτερικού. Αξίζει να υπογραμμιστεί ότι ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί σε εκείνους τους παράγοντες που εμφανίζουν διαφοροποιήσεις από τράπεζα σε τράπεζα, γιατί αποτελούν ευκαιρίες απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι **παράγοντες με τη χαμηλότερη βαθμολογία** ήταν: (1) η αποτελεσματική διαφήμιση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, (2) η πολιτική δανειοδότησης, (3) οι Ισλαμικές τραπεζικές πρακτικές, (4) η ελκυστικότητα των καταστημάτων, (5) η ύπαρξη χώρων στάθμευσης έξω από τα καταστήματα, (6) το ωράριο λειτουργίας των καταστημάτων, (7) οι ιδιοκτησίες των τραπεζών στο Κουβέιτ, (8) οι μεταβολές στα επιτόκια των δανείων και (9) η ευκολία πρόσβασης στον τραπεζικό οργανισμό. Αυτοί οι τελευταίοι παράγοντες ασκούν μικρή επίδραση στις αποφάσεις επιλογής των τραπεζών από τους επιχειρησιακούς πελάτες, επειδή οι τράπεζες του Κουβέιτ εμφανίζουν παρόμοιες πρακτικές. Κατά συνέπεια, δεν αποτελούν πόλο έλξης των επιχειρησιακών πελατών.

Οι πρακτικές των τραπεζών, που μπορούν να διαδραματίσουν κάποιο ρόλο αλλά όχι τον καθοριστικό, στον επηρεασμό των αποφάσεων των επιχειρηματικών πελατών είναι η αξιοπιστία του προσωπικού, η διαθεσιμότητα των πληροφοριών, οι εγκαταστάσεις των τραπεζικών ιδρυμάτων, η παροχή συμβουλών, η ύπαρξη καινοτόμων υπηρεσιών και η ασφάλεια των κεφαλαίων των πελατών.

6.9.3 Συμπεράσματα έρευνας

Ο τραπεζικός τομέας στο Κουβέιτ αντιμετωπίζει τα τελευταία χρόνια έντονο ανταγωνισμό, τόσο από τις τοπικές τράπεζες όσο και από αυτές του εξωτερικού που έκαναν την είσοδό τους στην κουβεϊτιανή αγορά. Το γεγονός αυτό υποχρέωσε τις περισσότερες τράπεζες να στραφούν στις ανάγκες των πελατών τους. Η έρευνα αφορούσε τις αντιλήψεις των επιχειρησιακών πελατών, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν ένα μεγάλο τμήμα της οικονομίας, σχετικά με την σημασία που έχουν γι' αυτούς οι προσφερόμενες υπηρεσίες των τραπεζών του Κουβέιτ.

Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι η πλειοψηφία των επιχειρησιακών πελατών ενδιαφέρεται περισσότερο για τις εμπορικές τράπεζες παρά για τις εξειδικευμένες ισλαμικές τράπεζες. Η σημασία κάθε παράγοντα επιλογής φάνηκε να εξαρτάται και από την **υψηκότητα των επιχειρησιακών πελατών**. Οι παράγοντες που λαμβάνουν υπόψη τους οι πελάτες κατά την επιλογή του τραπεζικού οργανισμού περιλαμβάνουν τις τραπεζικές εγγυήσεις, το επιτρεπτό όριο της τραπεζικής πίστωσης, τις πιστωτικές διευκολύνσεις, τα δάνεια σε ξένο νόμισμα, τη χρηματοδότηση προγραμμάτων, τη διαχείριση των χαρτοφυλακίων, τις οικονομικές γνωμοδοτικές υπηρεσίες, την ανταλλαγή του ξένου νομίσματος και τις διεθνείς τραπεζικές υπηρεσίες.

Όπως φαίνεται στην μελέτη, οι παραπάνω παράγοντες, εξαρτώνται από την αντίληψη των πελατών σχετικά με το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά και από το βαθμό διαφοροποίησης των υπηρεσιών αυτών από τις αντίστοιχες των άλλων τραπεζών. Παράλληλα κριτήρια επιλογής θα μπορούσαν να είναι και το μέγεθος των χορηγήσεων, η αποδοτικότητα και η φιλική διάθεση του προσωπικού, η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, η εμπειρία του τραπεζικού οργανισμού, η φήμη, ο βαθμός επικοινωνίας με τους πελάτες, η ενημέρωση πάνω στις δραστηριότητες της επιχείρησης - πελάτη, η ταχύτητα παροχής των υπηρεσιών και η διαθεσιμότητα παρόμοιων παροχών από τα αντίστοιχα τραπεζικά ιδρύματα του εξωτερικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

7.1 Συμπεράσματα και αποτελέσματα ερευνών

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία είχε ως σκοπό να μελετήσει το επίπεδο εξυπηρέτησης, που προσφέρουν οι τράπεζες της Ελλάδας και του εξωτερικού στους πελάτες τους, και να διαπιστώσει το βαθμό της ικανοποίησής τους από τη συνεργασία αυτή. Η εργασία είναι κατά βάση βιβλιογραφική και χωρίζεται σε δυο μέρη, στο θεωρητικό και στο πρακτικό. Στο **θεωρητικό μέρος** έγινε προσπάθεια προσέγγισης και ανάλυσης ορισμένων βασικών εννοιών και ζητημάτων, που άπτονται της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, και παρουσίασης ερευνών που έχουν γίνει πάνω στο θέμα της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Στο **πρακτικό μέρος** εξετάστηκαν οι πρακτικές ποιότητες και οι πρωτοβουλίες, που έχουν εφαρμόσει τραπεζικοί οργανισμοί από όλο τον κόσμο, με σκοπό να διερευνηθούν οι ιδιαιτερότητες κάθε χώρας και οι παράγοντες, που επηρεάζουν τις αντιλήψεις των πελατών σχετικά με την ικανοποίησή τους.

Από την μελέτη που έγινε στο **θεωρητικό μέρος** διαπιστώθηκε ότι η ποιότητα στις υπηρεσίες αποτελεί πλέον βασικό παράγοντα επιβίωσης και ανάπτυξης των σύγχρονων επιχειρήσεων. Οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των πελατών αυξάνονται και μαζί με αυτές αυξάνεται και η υποχρέωση των τραπεζών να παρακολουθήσουν τις νέες τάσεις και επιταγές για υιοθέτηση της ποιότητας. Ιδιαίτερα στον τραπεζικό τομέα, όπου οι μεταβολές στο περιβάλλον λειτουργίας του τα τελευταία χρόνια είναι ραγδαίες, η ανάγκη για ποιότητα είναι περισσότερο επιβεβλημένη.

Σύμφωνα με την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στο μέρος αυτό οι **αντιλήψεις των πελατών** για την ποιότητα των υπηρεσιών, που λαμβάνουν, επηρεάζονται από ποικίλους παράγοντες και σε διαφορετικό βαθμό. Έτσι, το σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον, η αξιοπιστία και η αποτελεσματικότητα αποτελούν βασικούς παράγοντες για τον χαρακτηρισμό μιας υπηρεσίας ως ποιοτικής. Βρέθηκε, μάλιστα, ότι η ποιότητα των τραπεζικών υπηρεσιών αποτελεί προϋπόθεση απόκτησης «ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος», καθώς προσελκύει νέους πελάτες, διατηρεί τους υπάρχοντες, εξασφαλίζει υψηλά ποσοστά ικανοποίησης και τελικά οδηγεί σε αυξημένα κέρδη και μερίδια αγοράς.

Οι επιχειρήσεις σήμερα, έχουν **κατανοήσει τη σημασία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας** (Δ.Ο.Π.) στον τομέα της παροχής υπηρεσιών και δείχνουν πρόθυμες να συνεχίσουν τις προσπάθειες βελτίωσης των δραστηριοτήτων τους μακροπρόθεσμα. Οι αιτίες πρέπει να αναζητηθούν στις προσδοκίες των τραπεζικών ιδρυμάτων για αύξηση των πωλήσεών τους, για μείωση του αριθμού παραπόνων των πελατών και του κόστους διόρθωσης των λαθών, για αύξηση της αποδοτικότητας και για απόκτηση ικανοποιημένων πελατών. Βέβαια, δεν εξαιρούνται οι περιπτώσεις που η Διοίκηση Ποιότητας αντιμετωπίζεται ως μόδα και εφαρμόζεται σε βραχυπρόθεσμη βάση.

Στην **Ελλάδα**, παρόλο που ορισμένες τράπεζες εφαρμόζουν κάποιες από τις αρχές της Διοίκησης Ποιότητας, δεν μπορεί να υποστηριχθεί ότι υλοποιούν ένα

ολοκληρωμένο πρόγραμμα Δ.Ο.Π.. Κι αυτό, γιατί η νέα αυτή φιλοσοφία δεν είναι τόσο διαδεδομένη στον ελληνικό τραπεζικό σύστημα όσο στις τράπεζες του εξωτερικού. Στην Ελλάδα εφαρμόζονται πρακτικές ποιότητας σε ορισμένους εξειδικευμένους τομείς, ενώ απουσιάζει ένα ολοκληρωμένο σύστημα ποιότητας. Τέλος, το σημαντικότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι περισσότερες τράπεζες στην Ελλάδα είναι οι μεγάλες καθυστερήσεις και οι ουρές αναμονής.

Στο **δεύτερο μέρος της εργασίας**, το πρακτικό, εξετάζονται συγκεκριμένοι τραπεζικοί οργανισμοί διεθνώς σχετικά με τις πρωτοβουλίες ποιότητας που εφαρμόζουν, τα επίπεδα εξυπηρέτησης που προσφέρουν στους ιδιώτες αλλά και στους επιχειρησιακούς πελάτες τους, καθώς και τα κριτήρια με βάση τα οποία επιλέγονται από τους πελάτες.

Συγκεκριμένα, στην **Μ. Βρετανία** οι τράπεζες αναλαμβάνουν σημαντικές πρωτοβουλίες ποιότητας κυρίως μέσα από τον επανασχεδιασμό και την αναδιοργάνωση των λειτουργιών τους επιτυγχάνοντας σημαντικά ποσοστά ικανοποίησης των πελατών τους και αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Παράλληλα, εφαρμόζουν μεθόδους για τη μέτρηση της απόδοσής τους και για περιορισμό των λαθών και του χρόνου αποκατάστασής τους.

Στο **Χονγκ Κονγκ** το τραπεζικό περιβάλλον υπόκειται σε πλήθος μεταβολών και ανακατατάξεων. Η αύξηση των απαιτήσεων των πελατών, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και ο έντονος ανταγωνισμός ασκούν σημαντική επίδραση και πλήθος προκλήσεων στο τραπεζικό σύστημα της χώρας αυτής. Αυτή είναι και η αιτία που πολλοί τραπεζικοί οργανισμοί εφαρμόζουν προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών τους, εστίασης στις ανάγκες του πελάτη και προσαρμογής των διαδικασιών τους στις νέες απαιτήσεις.

Στην **Μαλαισία** η εφαρμογή προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας έχει θετικά αποτελέσματα στην εξυπηρέτηση των πελατών και στην επιχειρηματική απόδοση των τραπεζικών ιδρυμάτων. Έτσι, οι τράπεζες μετέβαλλαν τον τρόπο διοίκησής τους και την κουλτούρα τους με βάση την πελατοκεντρική φιλοσοφία, βελτίωσαν την τεχνολογική τους υποδομή και το τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών και αύξησαν την αποτελεσματικότητα των εργασιών τους.

Η έρευνα των τραπεζικών οργανισμών της **Πολωνίας** έδειξε ότι οι Πολωνοί πελάτες δεν είναι βαριοί χρήστες των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών. Τα κριτήρια με τα οποία επιλέγουν την τράπεζα που θα εξυπηρετηθούν είναι η φήμη της, οι επιβαρύνσεις που επιβάλλει, η ποιότητα και η άνεση που τους εξασφαλίζει κατά την λήψη της υπηρεσίας. Διαφοροποιήσεις παρουσιάζονται μεταξύ των προτιμήσεων ανδρών και γυναικών, ενώ παράλληλα το εισόδημα και η ηλικία των καταναλωτών επηρεάζουν τον τρόπο ταξινόμησης των κριτηρίων επιλογής.

Στην **Αμερική** εξετάστηκαν οι σχέσεις μεταξύ των τραπεζών και των επιχειρησιακών τους πελατών. Τα αποτελέσματα έδειξαν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των πελατών και ανάπτυξη ουσιαστικών σχέσεων με τους τραπεζικούς οργανισμούς που συναλλάσσονται. Παράγοντες όπως η αλληλεγγύη, η ευελιξία στην αντιμετώπιση των προβλημάτων και η επικοινωνία διαδραματίζουν τον σημαντικότερο ρόλο στην εξυπηρέτηση του πελάτη.

Στην **Αυστραλία** οι επιχειρησιακοί πελάτες δίνουν μεγάλη έμφαση στην αποδοτικότητα των τραπεζών στις καθημερινές λειτουργίες, στην ενημέρωσή τους για τις δραστηριότητες του κλάδου τους και στη δυνατότητά τους να προσαρμόζονται εύκολα στις πιστωτικές τους ανάγκες. Από την άλλη μεριά, οι τράπεζες θεωρούν ότι για να πετύχουν πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργήσουν μακροχρόνιες σχέσεις με τους επιχειρησιακούς τους πελάτες και να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες σε ανταγωνιστικές τιμές. Από την έρευνα προέκυψε ότι οι αυστραλιανές τράπεζες εμφανίζουν πολλές αδυναμίες στους παράγοντες αυτούς και αποτυγχάνουν να αναπτύξουν ουσιαστικές σχέσεις με τους πελάτες τους.

Στο **Ισλάμ** εξετάστηκε η τραπεζική συμπεριφορά των πελατών στην πόλη του Μπαχρέιν. Διάφοροι παράγοντες, όπως η διαθεσιμότητα μετρητών, η τοποθεσία του τραπεζικού ιδρύματος, η φήμη του, η ποικιλία των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, η ποιότητα των παροχών, η ύπαρξη των ATMs, το ωράριο των καταστημάτων, η συμπεριφορά του προσωπικού και η κατανόηση των οικονομικών αναγκών των πελατών βρέθηκαν να διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο κατά το στάδιο της επιλογής των τραπεζών. Βέβαια, η σπουδαιότητα κάθε παράγοντα εξαρτάται από την αγορά στην οποία απευθύνεται το προϊόν ή η υπηρεσία, τον τύπο του τραπεζικού ιδρύματος, το μορφωτικό επίπεδο των πελατών, την ηλικία τους, το εισόδημά τους και τις θρησκευτικές τους επιλογές.

Τέλος, στο **Κουβέιτ**, όπως φαίνεται από την ανάλυση, τα κριτήρια, που λαμβάνουν υπόψη τους οι επιχειρησιακοί πελάτες προκειμένου να επιλέξουν τον τραπεζικό οργανισμό που θα εξυπηρετηθούν, εξαρτώνται από τις αντιλήψεις τους σχετικά με το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων, αλλά και από το βαθμό διαφοροποίησης των παροχών αυτών από τις αντίστοιχες των άλλων τραπεζικών οργανισμών.

Γενικά, συνάγεται το **συμπέρασμα** ότι, ενώ όλες οι τράπεζες κατανοούν την σημασία της ποιότητας και καταβάλλουν προσπάθειες για την εφαρμογή της, τα αποτελέσματα δεν είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικά καθώς η υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι πολλές φορές αποσπασματική και απαιτείται πολύς κόπος και χρόνος για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Έτσι, ενώ στο εξωτερικό έχουν γίνει σημαντικά βήματα προόδου στον χώρο της ποιότητας, στην Ελλάδα τα πράγματα βρίσκονται ακόμη στην υβριδική τους μορφή. Συνείδηση όλων πρέπει να γίνει ότι για την επίτευξη της ποιότητας δεν αρκεί μόνο η λήψη ορισμένων ενδεικτικών μέτρων, αλλά απαραίτητη είναι η υιοθέτηση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

7.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και οι παράγοντες, που εξασφαλίζουν υψηλά ποσοστά ικανοποίησης των πελατών πρέπει να τύχουν μεγαλύτερης ανάλυσης εξαιτίας της σπουδαιότητας που έχουν τα θέματα αυτά για την επιβίωση και ανάπτυξη των σύγχρονων επιχειρήσεων, αλλά και του σημαντικού ρόλου που διαδραματίζει ο τραπεζικός τομέας στην οικονομία κάθε χώρας.

Από την έρευνα, που έγινε στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία, διαπιστώθηκε ότι τα **κριτήρια επιλογής τραπεζικών ιδρυμάτων** διαφέρουν μεταξύ ιδιωτών και επιχειρησιακών πελατών. Η συμπεριφορά επομένως του συνόλου των πελατών και η σπουδαιότητα κάθε παράγοντα, ποικίλει από χώρα σε χώρα με αποτέλεσμα να καθίσταται αναγκαία η περαιτέρω μελέτη των αναγκών και των προσδοκιών κάθε κατηγορίας πελατών, καθώς και των κριτηρίων με βάση τα οποία επιλέγεται ένας τραπεζικός οργανισμός και χαρακτηρίζεται μια υπηρεσία ως ποιοτική.

Παράλληλα, προκειμένου να γίνει πιο κατανοητή η σημασία της ποιότητας για τις τραπεζικές υπηρεσίες πρέπει να εξεταστούν παράγοντες, όπως είναι η φήμη της τράπεζας, το μέγεθος της, η δύναμη της συνήθειας στις συναλλαγές, αλλά και το δίκτυο διανομής των καταστημάτων. Μέσα στο πλαίσιο αυτό χρήσιμη θα ήταν η **συσχέτιση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των πελατών με τη συμπεριφορά τους** όσον αφορά τα κριτήρια επιλογής τους.

Ακόμη, σκόπιμη είναι και η **σύνδεση παραγόντων**, όπως είναι η ποιότητα, η ικανοποίηση, η παραγωγικότητα και η κερδοφορία της κάθε τράπεζας, έτσι ώστε να διαπιστωθεί ο βαθμός αλληλεξάρτησής τους και να χαραχτούν οι κατάλληλες πολιτικές ποιότητας για την επίτευξη του βέλτιστου αποτελέσματος.

Πρόσθετα θέματα που πρέπει να εξεταστούν είναι ο βαθμός που μια πρωτοβουλία ποιότητας, όπως είναι η προσπάθεια επανασχεδιασμού και αναδιοργάνωσης των επιχειρηματικών διαδικασιών, η οποία αποτελεί την πιο δημοφιλή πρακτική ποιότητας, μπορεί να είναι βιώσιμη για μια τράπεζα. Επομένως, πριν την ανάληψη οποιασδήποτε πρωτοβουλίας, ο οργανισμός οφείλει να μελετήσει τις δυνατότητες προσαρμογής του στις νέες πρακτικές και απαιτήσεις της ποιότητας καθώς και τις επιπτώσεις που η υιοθέτηση μιας τέτοιας στρατηγικής μπορεί να έχει στο ηθικό του προσωπικού. Τέλος, τίθεται το ερώτημα αν μια **στρατηγική διαφοροποίησης**, που βασίζεται στην ποιότητα, είναι επαρκής για να βοηθήσει τους τραπεζικούς οργανισμούς να αντεπεξέλθουν στο ιδιαίτερα σύνθετο, ανταγωνιστικό και πολυτάραχο περιβάλλον λειτουργίας τους.

Εν κατακλείδι, χρήσιμα συμπεράσματα για τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών θα μπορούσαν να εξαχθούν από την έρευνα των ελληνικών και ξένων τραπεζών σε καθαρά **πρακτική βάση** με την βοήθεια των ερωτηματολογίων. Στοιχεία θα μπορούσαν να συλλεχθούν και από τις βάσεις δεδομένων των τραπεζών αλλά και από τις καταστάσεις του τμήματος διαχείρισης παραπόνων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωση

1. AKVIRAN N. K. (1994), "Developing An Instrument to Measure Customer Service Quality in Branch Banking", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 12, No. 6, pp. 10-18.
2. ALDRICH U. and HUBER D. (1977), "Boundary – Spanning Roles and Organisation Structure", *Academy of Management Review*, vol. 2, pp. 217-230.
3. ALLED A. and LON ADDAMS H. (2000), "Service Quality at banks and credit unions: What to their customers say?", *Managing Service Quality*, vol.10, No.1, pp.52-60.
4. ANDERSON E. W., FORNELL C. and LEHMANN D. R. (1994), "Customer satisfaction, market share, and profitability", *Journal of Marketing*, vol.58, July, pp.53-66.
5. ARORA R. and STONER C. (1996), "The effect of perceived service quality and name familiarity on the service selection decision", *Journal of Services Marketing*, vol.10, September.
6. ASUBONTENG P., McCLEARY K. J. and SWAN J. E. (1996), "SERVQUAL Revisited: A critical Review of Service Quality", *The Journal of Services Marketing*, vol. 6, No. 6, pp.62-81.
7. ATHANASOPOULOS A., GOUNARIS S. and STATHAKOPOULOS V. (2001), "Behavioural Responses to Service Quality: An Empirical Study", *European Journal of Marketing*, vol. 35.
8. BABAKUS E. and BOLLER G. W. (1992), "An empirical assessment of the SERVQUAL scale", *Journal of Business Research*, vol. 24, No. 3, pp. 253-68.
9. BAHIA K. and NANTEL J. (2000), "A reliable and valid measurement scale for perceived service quality of banks", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 18, No. 2, pp. 84-91.
10. BAKER J. A. and LAMP C. W. (1993), "Measuring architectural design service quality", *Journal of Professional Services Marketing*, vol. 10, No 1.
11. BERRY L. L. (1980), "Services Marketing Is Different", *Business Magazine*, May – June, pp. 24-29.
12. BIRCH D. and YOUNG M. A. (1997), "Financial services and the Internet. What does cyberspace mean for the financial services industry?", *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, vol. 7, No. 2, pp. 120-128.
13. BITNER M. J. and HUBERT A. R. (1994), "Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus overall quality", in Rust, R. T. and Oliver, R. L. (Eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Newbury Park, CA, pp. 72-4.
14. BLACKMAN B. A. (1985), "Making a service more tangible can make it more manageable", Czepiel A., Solomon, M. R., Suprenant C. F., *The Service Encounter. Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*, Lexington Books, Toronto, pp. 291-302.
15. BLANCHARD R. F. and GALLOWAY R. L. (1994), "Quality in Retail Banking", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, No. 4.

16. BLOEMER J. (1999), "Linking perceived service quality and service loyalty: a multidimensional perspective", *European Journal of Marketing*, vol. 33, No. 11, pp. 1083-1085.
17. BLOEMER J., DE RUYTER K. and PEETERS P. (1998), "Investigating drivers of bank loyalty: The complex relationship between image, service quality and satisfaction", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 16, No. 7, pp.276-286.
18. BOWEN D. E. and LAWLER E. E. (1992), "Total quality-oriented human resources management", *Organizational Dynamics*, pp. 29-41.
19. BOYD W. L., LEONARD M. and WHITE C. (1994), "Customer preferences for financial services: an analysis", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 12, No 1, pp. 9-15.
20. BRESINGER, R. P. and LAMBERT D. M. (1990), "Can the SERVQUAL scale be generalized to business-to-business services?", *Knowledge Development in Marketing, AMA's Summer Educator's Conference Proceedings*, American Marketing Association, Chicago.
21. BUERGER J. E. and ULRICH T. A. (1986), "What's important to small business in selecting a financial institution", *Journal of Commercial Bank Lending*, vol. 69, pp. 3-9.
22. BUZZELL R. D. and GALE B. T. (1987), *The PIMS Principles. Linking Strategy to Performance*, New York, The Free Press.
23. CAMPBELL COMMITTEE (1981), *Australian Financial System: Final Report of the Committee of Inquiry*, Australian Government Publishing Service.
24. CARADONNA L. (1987), "Interactive Voice and Video Put Power in User's Hands", *Bank Systems and Equipment*, May.
25. CARMAN, J. M. (1990), "Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions", *Journal of Retailing*, vol. 66, No.1, Spring, pp. 35-55.
26. CHAN A. K. K. and MA V. S. M. (1990), "Corporate banking behaviour: a survey in Hong Kong", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 8, No 2, pp. 25-31.
27. CHASTON I. (1987), "Management of the client relationship", *Accountancy*, vol. 100, pp. 11-31.
28. CHASTON I. (1993), "Delivering customer satisfaction within the SME client-banker relationship", *Services Industry Journal*, vol. 13, No 1, pp. 98-111.
29. CHENG CHUN HUNG, MADAN MANU S. and MOTWANI JAIDEEP (1996), "Implementing Quality Management in the Banking Services sector", *Total Quality Management magazine*, vol. 7, No. 4, pp. 347-355.
30. CHYTIRIS L. (1998), "Quality of Service: A new approach", *International Euroqualom Workshop*, May, pp. 3.
31. COWLING A. (1995), "Banking on people, TQM, service quality and human resources", *Personnel Review*, vol. 24, No. 7, pp. 25-26.
32. CRONIN J. J. and TAYLOR S. A. (1992), "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", *Journal of Marketing*, vol. 56, July, pp. 55-68.
33. CRONIN J. J. and TAYLOR S. A. (1994), "SERVPERF v. SERVQUAL: Reconciling Performance – Based and Perceptions minus Expectations Measurement of Service Quality", *Journal of Marketing*, vol. 60, April, pp. 31-46.
34. CROSBY P. B., "Quality is Free", McGraw-Hill, New York.

35. DALE B. (1999), "The development of Total Quality Management", published by Blackwell publishers, pp. 189-193.
36. DE RUYTER J. C., BLOEMER J. M. A. and PETERS P. (1997), "Merging service quality and service satisfaction: An empirical test of an integrative framework", *Journal of Economic Psychology*, vol. 18, pp.387-406.
37. DESHPANDE R., FARLEY J. U. and WEBSTER F. E. (1993), "Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", *Journal of Marketing*, vol. 57, No 4, pp. 23-27.
38. DICK A. S. and BASU K. (1994), "Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, No. 2, pp. 99-113.
39. DUTKA A. (1996), *American Marketing Association Handbook for Customer Satisfaction*.
40. EDRIS THABET A. (1997), "Service considered important to business customers and determinants of bank selection in Kuwait: a segmentation analysis", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 15, No 4.
41. EDVARDSSON BO, THOMASSON B., OVRETVEIT J. (1994), "Quality of Service: Making it Really work", McGraw-Hill Book Company.
42. ELDON Y. LI, XIANDE ZHAO and TIEN-SHENG LEE (2001), "Quality management initiatives in the banking industry: A meta analysis of Hong Kong and the UK", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 18, No 6.
43. ENNEW C. T. and BINKS M. R. (1996), "The impact of service quality and service characteristics on customer retention: small businesses and their banks in the UK", *British Journal of Management*, vol. 7, pp. 219-230.
44. EVANS JAMES R. and LINDSAY WILLIAM M. (1996), "The management and control of Quality", West publishing company, 3rd Edition.
45. EVANS J. (1999), "The management and quality of control", South Western college publishing, pp. 173-174.
46. FLOTT I. (2002), "Customer Satisfaction", *Metal Finishing*, January, pp. 58-63.
47. FORNELL C., JOHNSON M. D., ANDERSON E. W., CHA J. and BRYANT B. E. (1996), "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings", *Journal of Marketing*, vol. 60, pp. 7-18.
48. GANDY T. (1995), "Banking in E-Space", *The Banker*, vol. 145, December, pp. 74-75.
49. GARVER M. and CAGNON M. (2002), "Seven Keys to Improving Customer Satisfaction Programs", *Business Horizons*, September – October, pp. 35-42.
50. GHOBADIAN A., SPELLER S. and JONES M. (1994), "Service quality concepts and models", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 11, No. 9, pp. 43-66.
51. GILMORE A. and CARSON D. (1992), "Research in service quality: Have the horizons become too narrow?", *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 10, No. 7, pp.5-7.
52. GONCALVES K. P. (1998), *Services Marketing: A strategic Approach*, Prentice Hall, New Jersey.
53. GOUNARIS S. and VENETIS K. (2002), "Trust in Industrial Service Relationships: Behavioral Consequences, Antecedents and the Moderating Effect of the Duration of the Relationship", *Journal of Services Marketing*.

54. GRIFFIN J. (1995), *Customer Loyalty. How to Earn It, How to Keep It*, Lexington Books, New York, NY.
55. GRONROOS C. (1983), "Strategic Management and Marketing in Service Sector", Report No. 83-104, Marketing Science Institut, Cambridge, MA.
56. GRONROOS C. (1990), "Service Management and Marketing – Managing the Moments of Truth in Service Competition", Lexington Books, Lexington, MA.
57. HALLOWELL R. (1996), "The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: An empirical study", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 7, No. 4, pp.27-42.
58. HEGAZY I. A. (1995), "An empirical comparative study between Islamic and commercial banks' selection criteria in Egypt", *International Journal of Contemporary Management*, vol. 5, No 3, pp. 46-61.
59. HENNIG, THURAU T. and KLEE A. (1997), "The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: a critical reassessment and model development", *Psychology and Marketing*, vol. 14, No. 8, pp. 737-764.
60. HESKER et al. (1998), "The Service – Profit Chain", Free Press.
61. HIGGINS L. F. and FERGUSON J. M. (1991), "Practical approaches for evaluating the quality dimensions of professional accounting services", *Journal of Professional Services Marketing*, vol. 7, No. 1, pp. 3-17.
62. HILL J., JEDUT J., KENNINGTON C. and ZWIERZYNSKA-COLDICOTT A. (1994), *Marketing consumer banking services in Poland*, paper presented to the 3rd International Symposium on Management, Timisoara, Romania, November proceedings.
63. HILL N., SELF B. and ROCHE G. (2002), "Customer Satisfaction Measurement for ISO 9000:2000".
64. HILL S. and WILKINSON A. (1995), "In search of TQM", *Employee Relations*, vol.17, No. 3, pp. 8-25.
65. HUSTED B. W. (1994), "Bargaining with the gringos: an exploratory study of negotiations between Mexican and US firms", *International Executive*, vol. 36, pp.625-644.
66. JAIN A. K., PINSON C. and MALHOTRA N. K. (1987), "Customer loyalty as a construct in the marketing of banking services", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 5, No. 3, pp. 49-72.
67. JARVIS L. P. and WILCOX J. B. (1977), "True vendor loyalty or simply repeat purchase behaviour?", *Industrial Marketing Management*, vol. 6, pp. 9-14.
68. JOHNSON M. and GUSTAFSSON A. (2002), "Improving Customer Satisfaction, Loyalty and Profit".
69. JOHNSON M., GUSTAFSSON A., ANDREASSEN T. W., LERVIK L., CHA J. (2001), "The Evolution and Future of National Customer Satisfaction Index Models", *Journal of Economic Psychology*, No. 22, pp. 217-245.
70. JOHNSTON R. (1997), "Identifying the critical determinants of service quality in retail banking: importance and effect", *International Journal of Bank Marketing*, April, pp. 111-112.
71. KANGIS P. and VOUKELATOS V. (1997), "Private and public banks: A comparison of customer expectations and perceptions", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 15, No. 7, pp. 279-287.
72. KAUFMAN G. G. (1967), *Business firms and households view commercial banks: a survey*, Report to the Federal Reserve Bank of Chicago, Chicago, Federal Reserve Bank.

73. KAYNAK E. and KUCUKEMIROGLU O. (1992), Bank and product selection: Hong Kong.
74. KELTNER B. (1995), "Relationship banking and competitive advantage", *California Management Review*, vol. 37, No. 4, pp. 45-72.
75. KENNINGTON CAROLYN, HILL JEANNE and RAKOWSKA ANNA (1996), "Consumer selection criteria for banks in Poland", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 14, No. 4.
76. KHAZEH K. and DECKER W. H. (1992), How customers choose banks, *Journal of Retail Banking*.
77. KHONG KOK WEI and RICHARDSON STANLEY (2003), "Business process re-engineering in Malaysian banks and finance companies", *Managing Service Quality*, vol. 13, No 1.
78. KNIGHTS D. and McCABE D. (1974), "How would you measure something like that? Quality in a Retail Bank", *Journal of Management Studies*, May 1997, pp. 371-388 A.
79. KONG S. M. and SO K. H. (1981), A study of the bank selection criteria among multinational corporations in Hong Kong, unpublished MBA thesis.
80. KOSMIDOU K., and C. SPATHIS (2000), "Euro and profitability of Greek Banks", *European Research Studies Journal*, vol. 3, No. 3-4, pp.43-56.
81. KOTLER P. (1982), *Marketing Analysis, Planning and Control*, Prentice Hall.
82. KOTLER P. (1997), *Marketing Management Analysis, Planning, Implementation and Control*, 9th Edition, Prentice Hall.
83. KOTLER P. (2000), *Marketing Management*, 10th ed., Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, NJ.
84. KREITZMAN L. (1987), "The new face of Banking", *Marketing*, vol. 18, June.
85. LASSAR W. M. (2000), "Service quality perspectives and satisfaction in private banking", *Journal of Service Marketing*, vol. 14, No. 3, pp. 183-185.
86. LeBLANC and NGUYEN N. (1998), "Customers' Perceptions of Service Quality in Financial Institutions", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 6, No. 4.
87. LEHTINEN U. and LEHTINEN J. R., "Service Quality: A study of Quality Dimensions", *Service Management Institute*, Helsinki, Finland.
88. LEVESQUE T. (1996), "Determinants of customer satisfaction in retail banking", *International Journal of Bank Marketing*, July, pp. 12-13.
89. LONGBOTTOM DAVID and ZAIRI MOHAMED (1996), "Total Quality Management in Financial Services: An empirical study of best practice", *Total Quality Management magazine*, vol. 6, No. 6, pp. 579-593.
90. LONGO C. R. J. and COX M. A. (1997), "Total Quality Management in financial Services: Beyond the fashion the reality has to take off", *Total Quality Management magazine*, vol. 8, No.6, pp. 323-333.
91. LOVELOCK H. C. (1983), "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights", *Journal of Marketing*, vol. 47, pp. 9-20.
92. LUTHANS F. (1995), *Organizational Behaviour*, 7th edition, International edition.
93. MARRA T. (2002), "The case for Customer Relationship Excellence", *The EFQM Magazine*, vol. 1, No. 2, pp.20-23.
94. MARSHALL C. E., "Can we be Consumer – oriented in a changing Financial Services World?", *The Journal of Consumer Marketing*, vol. 2, No. 4.

95. METAWA SAAD A. and ALMOSSAWI MOHAMMED (1998), "Banking behavior of Islamic bank customers: Perspectives and Implications", *International Journal of Bank Marketing*, vol.16, No 7.
96. MOLS N. P. (1998), "The internet and the Banks' strategic distribution channel decisions", *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, vol. 8, No. 4, pp. 331-337.
97. MORGAN R. M. and HUNT S. D. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 20-38.
98. NASH T. (1993), "A clear vision", *Director*, vol. 46, pp. 45-52.
99. NEWMAN KARIN and COWLING ALAN (1996), "Service quality in retail banking: the experience of two British clearing banks", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 14, No 6.
100. NEWMAN KARIN, COWLING ALAN and LEIGH SUSAN (1998), "Case study: service quality, business process reengineering and human resources: a case in point?", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 16, No 6.
101. NIELSEN J. F., TRAYLER R. W. and BROWN B. M. (1994), "Divergent views in the bank selection process", *American Business Review*, vol. 12, pp. 62-68.
102. NIELSEN J. F., TRAYLER R. W. and BROWN B. M. (1995), "Banking expectations: do bankers really understand the needs of the small business customer?", *Journal of Small Business Finance*, vol. 4, pp. 99-112.
103. NIELSEN J. F., TERRY CHRIS and TRAYLER ROWAN M. (1998), "Business banking in Australia: a comparison of expectations", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 16, No 6.
104. PARASURAMAN A., ZEITHAML V. A. and BERRY L. L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, vol. 49, April, pp. 41-50.
105. PARASURAMAN A., ZEITHAML V. A. and BERRY L. L. (1988), "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, vol. 64, Spring, pp.12-40.
106. PAULIN MICHELE, FERGUSON RONALD J and ALVAREZ SALAZAR ANA MARIA (1999), "External effectiveness of service management: A study of business-to-business relationships in Mexico, Canada and the USA", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 10, No. 5.
107. PETRIDOU E. and GLAVELI N. (2000), "The changing banking environment and developments in banks training effort: The case of Greece", presented in AT.IN.E.R.'s 2nd International Conference – Business Economics, Marketing, Management: Past, Present and Future, Athens, June.
108. PLANK R. E., GREENE R. C. and GREENE J. N. (1994), Understanding which spouse makes financial decisions, *Journal of Retail Banking*.
109. PRENDERGAST GERARD and MARR Norman (1994), "Towards a branchless banking society?", *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 22, No. 2, pp. 18-26.
110. RAMPERSAD H. (2001), "75 Painful Questions about your Customer Satisfaction", *The TQM Magazine*, vol. 13, No. 5, pp. 341-347.
111. RATHMELL J. M. (1974), *Marketing in the Service Sector*, Winthrop Publishers Inc.
112. REICHHELD F. (1996), "The Loyalty Effect, the Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value".

113. REICHHELD F. F. and SASSER W. E. J. (1990), "Zero defections: quality comes to services", *Harvard Business Review*, pp. 105-111.
114. RICHARD M. D. and ALLAWAY A. W. (1993), "Service quality attributes and choice behaviour", *Journal of Services Marketing*, vol. 7, No. 1, pp. 59-68.
115. ROSENBLATT J., LAROCHE M., HOCHSTEIN A., McTAVISH R. and SHEAHAN M. (1988), "Commercial banking in Canada: a study of the selection criteria and service expectations of treasury officers", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 6, No 4, pp. 19-30.
116. RUYTER KO (2000), "Customer equity considerations in service sector recovery: a cross industry perspective", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 11, No. 1, pp. 92-93.
117. SASSER E. W., OLSEN P. R. and WYCKOFF D. D. (1978), "Management of Service Operations: Text, Cases and Readings", Boston: Allyn and Bacon.
118. SCHLESINGER W. D., UNSAL F. and ZAMAN M. R. (1987), "Attributes of sound banking as perceived by small business: results of a survey", *Journal of Small Business Management*, vol. 25, pp. 47-53.
119. SHETH J. N. and PARVATIYAR A. (1995), "Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, No. 4, pp. 255-271.
120. SMITH L. (1997), "Meeting customer needs", published in Oxford by Butterworth - Heinemann, 2nd edition, pp. 145-146.
121. SOTERIOU A. and ZENIOS S. (1999), "Operations quality, and profitability in the provision of banking services", *Management Science*, vol. 45, No. 9, pp. 1221-1238.
122. SPATHIS C., KOSMIDOU K. and DOUMPOS M. (2002), "Assessing profitability factors in the Greek banking system: A multicriteria methodology", *International Transactions in Operational Research*, vol. 9, No. 5, pp. 517-530.
123. SPRENG R. A. and MCKOY R. D. (1996), "An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction", *Journal of Retailing*, vol. 72, No. 2, pp. 201-14.
124. SPYRAKOPOULOS S. (2001), "Service failures and recovery in retail banking: the customers' perspective", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 3, No. 8, pp. 40-41.
125. STAFFORD M. R. (1994), How customers perceive service quality, *Journal of Retail Banking*.
126. STAFFORD M. R. (1996), "Demographic discriminators of service quality in banking", *Journal of Services Marketing*, vol. 10, No. 4, pp.6-22.
127. STANTON W. I. (1986), *Fundamentals of Marketing*, McGraw Hill.
128. STUM D. L. and THIRY A. (1991), "Building customer loyalty", *Training and Development Journal*, vol. 45, pp. 34-36.
129. TAYLOR S. and BAKER T. (1994), "An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of customers' purchase intentions", *Journal of Retailing*, vol. 70, No. 2, pp. 163-178.
130. TEAS R. K. (1993), "Expectations, Performance and Consumers' Perceptions of Quality", *Journal of Marketing*, vol. 57, October.
131. TIMEWELL S. (1994), "Listen to the customer", *Banker*, February 1, vol. 144, pp. 29-30.

132. TIMEWELL S. and YOUNG K. (2000), "On-line surge blasts banks", *The Banker*, Special Report in association with Microsoft, "The future of online financial services", January, pp. 16-20.
133. TURNBULL P. W. and GIBBS M. L. (1989), "The selection of banks and banking services among corporate customers in South Africa", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 7, No 5, pp. 36-39.
134. TURPIN D. (1995), "Japanese Approaches to Customer Satisfaction: Some Best Practices", *Long Range Planning*, vol. 28, No. 3.
135. TYLER K. and STANLEY E. (1999), "UK-bank corporate relationships: Large corporates' expectations of service", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 17, No. 4.
136. ULGADO F. (1997), "International Services Marketing: A competitive evaluation of the dimensions of service quality", *International Marketing Review*, vol. 11, No. 2, pp. 41-42.
137. WILKINSON A., McCABE D. and KNIGHTS D. (1996), "Looking for Quality", A survey of quality initiatives in the financial services sector", *Total Quality Management magazine*, vol. 7, No. 1, pp. 68-77.
138. YOON E., GUFFEY H. J. and KIJEWski V. (1993), "The effects of information and company reputation on intentions to buy a business service", *Journal of Business Research*, vol. 27, No 3, pp.215-228.
139. ZEITHAML V. A. and BRITNER J. M. (1996), *Services Marketing*, McGraw-Hill, New York, NY.
140. ZEITHAML V. A., PARASURAMAN A. and BERRY L. L. (1990), *Delivering Quality Service – Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press, New York, NY.
141. ZINELDIN M. (1995), "Bank-company interactions and relationships: some empirical evidence", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 13, No 2, pp. 30-40.
142. ZINELDIN M. (1996), "Bank – corporate client partnership relationship: benefits and life cycle", *International Journal of Bank Marketing*, March, pp.14-15.
143. ZOPOUNIDIS C., D. K. DESPOTIS and E. STAVROPOULOU (1995), "Multiattribute Evaluation of Greek Banking Performance", *Applied Stochastic Models and Analysis*, vol. 11, No. 1, pp. 97-107.

Ελληνόγλωσση

1. ICAP (1998), «Η εικόνα του ελληνικού τραπεζικού συστήματος», Έρευνα αγοράς, Δελτίον Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Γ΄ Τριμηνία, σελ x-xv.
2. ΑΔΡΑΚΤΑ Γ. και ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΠΟΥΛΟΥ Δ. (2003), «Μέθοδοι αξιολόγησης συμπεριφοράς πελατών καταναλωτικής πίστης», Δελτίον Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Αριθμός 32, Ιανουάριος - Μάρτιος.
3. ΒΑΞΕΒΑΝΙΔΟΥ Μ. (1996), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα».
4. ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ Α. (1996), «Ο τομέας των υπηρεσιών στην Ελλάδα: τομέας εξισορρόπησης των κυκλικών διακυμάνσεων ή φορέας αποσταθεροποίησης του οικονομικού συστήματος;», Εμπορική Τράπεζα, Οικονομική επιθεώρηση, τεύχος 5, σελ. 27-28.
5. ΓΚΟΡΤΣΟΣ, Χ. (1998), «Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα», Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Αθήνα.
6. ΓΟΥΝΑΡΗΣ Σ. (2003), «Μάρκετινγκ υπηρεσιών».
7. ΔΕΛΤΙΟΝ ΕΝΩΣΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ, Αριθμός 32, Ιανουάριος – Μάρτιος.
8. ΕΞΙΠΡΕΣ (2003), «Αυτό που χρειάζεστε είναι η ικανοποίηση».
9. ΚΑΛΟΓΗΡΟΥ, Γ. (2002), «Ανταγωνιστικότητα βασισμένη στην ποιότητα».
10. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ Κ., ΤΣΑΤΗΡΗΣ Γ. και ΜΗΤΡΑΚΟΣ Θ. (1998), Διαρθρωτικές μεταβολές και απασχόληση στις τράπεζες, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Εκδόσεις Σάκκουλα.
11. ΚΟΥΡΕΜΕΝΟΣ Α. (1993), Μέθοδοι μέτρησης υπηρεσιών.
12. ΚΥΡΤΣΗΣ Α. (2003), «Τραπεζική Εκπαίδευση και Οργανωσιακή Μεταβολή», Δελτίον Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Αριθμός 32, Ιανουάριος - Μάρτιος.
13. ΛΙΔΩΡΙΚΗΣ Α. (2003), «Οι ελληνικές τράπεζες μπροστά σε νέες προκλήσεις», Οικονομικά χρονικά, Ιανουάριος-Φεβρουάριος.
14. ΛΟΓΟΘΕΤΗΣ Ν. (1992), Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: Από τον Deming στον Taguchi και το SPC, Prentice Hall, TQM Hellas, INTER Books.
15. ΟΜΑΔΑ ΣΥΓΓΡΑΦΕΩΝ ΤΗΣ LIFESKILLS INTERNATIONAL LTD (2002), Πρώτοι στην εξυπηρέτηση του πελάτη, εκδόσεις Κριτική.
16. ΠΡΩΤΟΠΑΠΑΣ Χ. (1997), «Τράπεζες και Ποιότητα, Πρωτοβουλίες βελτίωσης υπηρεσιών και αξιοποίηση ανθρωπίνων πόρων», Εκδόσεις Σάκκουλα.
17. ΡΑΔΑΙΟΥ, Π. (1998), «Η έρευνα για την εικόνα του τραπεζικού συστήματος αφετηρία για μεθοδικές δράσεις», Δελτίον της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Γ΄ τριμηνία, σελ.iii-iv.
18. ΣΚΟΥΡΟΛΙΑΚΟΥ Π. (1997), «Ποιοτική Τράπεζα: Η εξέλιξη ενός έργου στα πλαίσια της κοινοτικής πρωτοβουλίας ADAPT», Quality Forum, τόμος εισηγήσεων.
19. ΣΠΑΘΗ Χ., ΠΕΤΡΙΔΟΥ Ε. και ΓΛΑΒΕΛΗ Ν. (2003), «Διοίκηση Ποιότητας στον Τραπεζικό τομέα: Μια εμπειρική μελέτη στις Ελληνικές Τράπεζες», Δελτίον Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Αριθμός 32, Ιανουάριος - Μάρτιος.
20. ΣΠΑΝΟΣ Α. (1997), Πως παράγονται και Παρέχονται Αποτελεσματικά Υπηρεσίες Ποιότητας, Εκδόσεις Γαλαίος.
21. ΤΣΙΟΤΡΑΣ Γ. (2002), Βελτίωση Ποιότητας, έκδοση β΄.
22. ΤΣΙΟΤΡΑΣ Γ. και ΓΚΟΤΖΑΜΑΝΗ Κ. (1997), «Η μέρα μετά την πιστοποίηση κατά ISO 9000», Quality Forum, τόμος εισηγήσεων.
23. ΤΣΟΥΚΑΣ, Χ. (2000), «Η Ελληνική Βιομηχανία στον 21^ο Αιώνα: Γνώση, Ποιότητα και Καινοτομία», Plant, τεύχος 159.

ΠΡΟΣΘΕΤΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ASHER M. (1996), Managing quality in the service sector.
2. BLY R. W. (1993), Keeping clients satisfied: make your service business more successful and profitable, Prentice Hall.
3. FREEMANTLE D. (1997), Incredible customer service.
4. LINTON I. (1995), 25 tips for excellent customer service: An action plan for service success, Pitman publishing.
5. MARTIN W. B., Quality Customer Service.
6. ZEITHAML V. A. and BITNER M. J. (2000), Services Marketing: Integrating customer focus across the firm, 2nd edition, McGraw-Hill.