



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Π.Μ.Σ. ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΕ ΔΙΕΘΝΗ
ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ (M.B.A. - T.Q.M. INTL.)

Διπλωματική Εργασία

Πελατοκεντρική Στρατηγική και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα μέσω της Ικανοποίησης των Πελατών: Η Περίπτωση του Τραπεζικού Κλάδου

ΤΟΥ
Μιχάλη Σκορδούλη
Πτυχιούχου Διοίκησης Επιχειρήσεων Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ.

επιβλέπουσα
Βικτωρία Πέκκα-Οικονόμου
Καθηγήτρια

Πειραιάς,
Δεκέμβριος 2015

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

Η διπλωματική εργασία «Πελατοκεντρική Στρατηγική και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα μέσω της Ικανοποίησης των Πελατών: Η Περίπτωση του Τραπεζικού Κλάδου», χρηματοδοτήθηκε από το Ι.Κ.Υ. στο πλαίσιο του προγράμματος χορήγησης υποτροφιών για μεταπτυχιακές σπουδές πρώτου κύκλου (μάστερ) στην Ελλάδα με ένταξη στην αγορά εργασίας, ακαδημαϊκού έτους 2014-2015.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Στους γονείς μου...

«Δεν μπορείς να διαχειριστείς κάτι το οποίο δεν μπορείς να μετρήσεις»,

Peter Drucker¹

¹ Peter Drucker (1909-2005). Πρόκειται για έναν από τους σημαντικότερους αναλυτές της Θεωρίας Διοίκησης των Επιχειρήσεων, καθώς με τα έργα του προέβλεψε πολλές από τις εξελίξεις που υπήρξαν στα τέλη του εικοστού αιώνα στο χώρο (Haas Edersheim, 2009). Τα υποδείγματα του Drucker είναι γνωστά για την ικανότητά τους να μετατρέπουν τα πολύπλοκα δεδομένα σε μια σειρά απλών παραγόντων που, σε συνδυασμό με την σκληρή δουλειά που απαιτείται για την υλοποίηση ενός επιχειρηματικού πλάνου, θα φέρει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία (Haas Edersheim, 2009). Ο Drucker, αναγνώρισε τη μεγάλη σημασία της εξυπηρέτησης του πελάτη, ορίζοντάς την ως τον σημαντικότερο παράγοντα που καθορίζει την επιτυχία μιας επιχείρησης (Haas Edersheim, 2009). Με καταγωγή από την Αυστρία, αναγκάστηκε κνηνημένος από τους Ναζί να μεταναστεύσει στις Η.Π.Α. το 1937, συνδέοντας τη ζωή του και την καριέρα τόσο ως τόσο ως μάνατζερ όσο και ως ακαδημαϊκός με τις βάσεις και τα θεμέλια του καπιταλισμού, τον οποίο στήριζε ένθερμα στήριξε στην αρχή, ωστόσο αποκήρυξε και στηλίτευσε στη συνέχεια όταν θεώρησε ότι μετέτρεπε τις επιχειρήσεις από κοινωνικές μονάδες σε οικονομικές με αποκλειστικό σκοπό το κέρδος και χωρίς κανένα ενδιαφέρον για τον άνθρωπο (Haas Edersheim, 2009).

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας που αποτελεί το επιστέγασμα ενός μοναδικού ταξιδιού στα πλαίσια των μεταπτυχιακών σπουδών μου, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω τους ανθρώπους που με στήριξαν καθόλη τη διάρκειά του.

Πρώτα απ' όλους, θα ήθελα να ευχαριστήσω την Καθηγήτρια του Πανεπιστημίου Πειραιώς Βικτωρία Πέκκα-Οικονόμου, για την για την εμπιστοσύνη, τη βοήθεια και το χρόνο που προσέφερε για την επίβλεψη της διπλωματικής μου εργασίας.

Έχοντας περάσει αρκετά χρόνια στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ. ως φοιτητής και συνεργάτης, γνώρισα ανθρώπους που είναι όλοι τους για εμένα δάσκαλοι, συνεργάτες και φίλοι. Θα ήθελα να ευχαριστήσω για την πολύτιμη βοήθεια, τις συμβουλές και τη στήριξη τους όλα αυτά τα χρόνια, τον Αναπληρωτή Καθηγητή Μιλτιάδη Χαλικιά, τον Καθηγητή Εφαρμογών Δημήτρη Δρόσο, το Νεκτάριο Σταυρόπουλο, Ε.ΔΙ.Π. και τη Δέσποινα Καριπίδου, Ε.Τ.Π.

Θα ήθελα ακόμη να ευχαριστήσω το φίλο Δημήτρη Κιβωτό για τη βοήθεια και τις συμβουλές του κατά τη διάρκεια των σπουδών μου, τη συνάδελφο στην Εθνική Τράπεζα Σωτηρία Σχοινά, για τη στήριξη της ώστε να μπορώ να ανταπεξέρχομαι απερίσπαστος στις υποχρεώσεις μου στις μεταπτυχιακές μου σπουδές, καθώς και τους φίλους και συμφοιτητές μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα Αναστασία Παπαγεωργίου και Χαράλαμπο Τριχιά, για την εξαιρετική συνεργασία μας.

Δεν θα μπορούσα να παραλείψω να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες προς το Ίδρυμα Κρατικών Υποτροφιών για την εμπιστοσύνη και την υποστήριξη που μου παρείχε μέσω υποτροφιών, καθόλη τη διάρκεια των προπτυχιακών και μεταπτυχιακών σπουδών μου.

Τέλος, το μεγαλύτερο ευχαριστώ το οφείλω στους γονείς μου, για όσα μου έχουν προσφέρει όλα αυτά τα χρόνια και για τις θυσίες που έχουν κάνει ώστε να μου δώσουν τη δυνατότητα να ασχοληθώ απερίσπαστα με τις σπουδές μου.

Μιχάλης Σκορδούλης.

Περίληψη

Πελατοκεντρική Στρατηγική και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα μέσω της Ικανοποίησης των Πελατών: Η Περίπτωση του Τραπεζικού Κλάδου

Στο σύγχρονο, έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην πελατοκεντρική λειτουργία τους, θέτοντας την ικανοποίηση ως τον σημαντικότερο οδηγό για τις δράσεις τους. Η ικανοποίηση των πελατών είναι η βάση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αφού συνδέεται άμεσα με την αφοσίωση των πελατών.

Η πληροφόρηση για το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών αποτελεί επομένως για κρίσιμο πόρο κάθε επιχείρηση, ο οποίος μπορεί να καθορίσει σε μεγάλο βαθμό τη γενικότερη επιχειρηματική στρατηγική.

Ο βασικός σκοπός της εργασίας, είναι αφενός η μέτρηση και η ανάλυση της ικανοποίησης των πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες των τεσσάρων τραπεζών με το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στην Ελλάδα και αφετέρου, η επισήμανση των στοιχείων που θα πρέπει να βελτιωθούν ή να προστεθούν στη στρατηγική κάθε τράπεζας στο πλαίσιο μίας πελατοκεντρικής προσέγγισης.

Η πολυκριτήρια μέθοδος MUSA που εφαρμόστηκε στην έρευνα, δεν μετρά απλά το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών, κάτι που θα ήταν δυνατό να γίνει και με οποιαδήποτε άλλη μέθοδο, αλλά επισημαίνει τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία κάθε τράπεζας που εξετάζεται καθώς και τις επιθυμίες και τις ανάγκες των πελατών της. Κατ' αυτό τον τρόπο υποστηρίζεται η διαδικασία της λήψης αποφάσεων με βάση την πελατοκεντρική προσέγγιση. Έκτος από την πολυκριτήρια μέθοδο MUSA, τα δεδομένα που συλλέχθηκαν, αναλύθηκαν στατιστικά με τη χρήση περιγραφικής στατιστικής, συντελεστών συσχέτισης, γενικευμένου γραμμικού μοντέλου και ανάλυσης διακύμανσης προκειμένου να επιτευχθούν οι ερευνητικοί στόχοι που τέθηκαν.

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, προέκυψε το υψηλό επίπεδο ικανοποίησης ταυτόχρονα με το χαμηλό επίπεδο απαιτητικότητας των πελατών, συνολικά για τον κλάδο των τραπεζών. Για κάθε μία από τις τράπεζες που

εξετάστηκαν, επισημάνθηκαν οι διαστάσεις που θα πρέπει να βελτιωθούν στο πλαίσιο μίας πελατοκεντρικής προσέγγισης.

Η ισχυρή θετική συσχέτιση που προέκυψε μεταξύ του επιπέδου ικανοποίησης και της αφοσίωσης των πελατών, υπογράμμισε το γεγονός ότι προκειμένου μία επιχείρηση να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει πρωτίστως να εστιάσει στη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των πελατών της, μέσω μίας πελατοκεντρικής προσέγγισης.

Λέξεις κλειδιά: ικανοποίηση πελατών, αφοσίωση πελατών, πελατοκεντρική στρατηγική, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τραπεζικός κλάδος, ποιότητα υπηρεσιών, πολυκριτήρια ανάλυση, MUSA.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Abstract

Customer Oriented Strategy and Competitive Advantage through Customer Satisfaction: The Case of Banking Industry in Greece

In the contemporary, highly competitive environment, companies pay special attention to customer-oriented operation and use customer satisfaction as the most important guide for their actions. Customer satisfaction is the fundamental for achieving a competitive advantage, as is directly linked to customer loyalty.

Therefore, the information about the level of customer satisfaction is for every company a critical business resource as it highly connected to the determination of the overall business strategy.

The main purpose of Master Thesis, is not only the measurement and analysis of customer satisfaction with the services provide by the four banks with the largest market share in Greece, but also, the highlight of the dimensions that should be improved or added to the strategy of each bank within a customer-oriented approach and strategy.

The multi-criteria MUSA method applied to this research, does not only measures the level of customer satisfaction, a process that could be carried out using any other method, but also, points out the strengths and weaknesses of each of the examined banks, as well as the needs of their customers. In this, the process of decision-making based on customer-oriented approach is supported. Apart from the multi-criteria MUSA method, the collected data were statistically analyzed using descriptive statistics, correlation coefficients, generalized linear model and analysis of variance in order to achieve the research objectives set.

The research results analysis indicates both the high level of satisfaction and the low level of demanding of the Greek banks customers. For each of the examined banks, the dimensions that should be improved within a customer-oriented approach were highlighted.

The strong positive correlation between the level of customer satisfaction and loyalty, indicates that in order for a company to achieve a competitive advantage, the maximum satisfaction of its customers, through a customer-oriented approach, should be achieved.

Key words: customer satisfaction, customer loyalty, customer-oriented strategy, competitive advantage, banking industry, service quality, multi-criteria analysis, MUSA.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	v
Περίληψη	vi
Abstract	viii
Περιεχόμενα.....	x
Κατάλογος Πινάκων	xiii
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	xv
Δημοσιεύσεις στο Πλαίσιο της Διπλωματικής Εργασίας.....	xviii
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	19
Κεφάλαιο 2: Επισκόπηση του Τραπεζικού Κλάδου στην Ελλάδα.....	24
2.1. Η δομή του ελληνικού τραπεζικού συστήματος	24
2.2. Κεφαλαιοποίηση και βασικοί οικονομικοί δείκτες τραπεζών	30
2.3. Το προφίλ των ελληνικών συστημικών τραπεζών	34
2.3.1. Εθνική Τράπεζα	34
2.3.2. Τράπεζα Πειραιώς.....	34
2.3.3. Alpha Bank	35
2.3.4. Eurobank.....	36
Κεφάλαιο 3: Επισκόπηση της Βιβλιογραφίας	37
3.1. Ποιότητα υπηρεσιών και ικανοποίηση πελατών.....	37
3.1.1. Μοντέλα ποιότητας και μέτρησης ποιότητας υπηρεσιών.....	37
3.1.2. Ικανοποίηση πελατών και μοντέλα ανάλυσης και μέτρησης της ικανοποίησης.....	45
3.1.3. Ποιότητα υπηρεσιών και ικανοποίηση πελατών στον τραπεζικό κλάδο.....	51
3.2. Αφοσίωση πελατών.....	55
3.3. Πελατοκεντρική φιλοσοφία και στρατηγική.....	58
3.4. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	62

3.4.1.	Στοιχεία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	62
3.4.2.	Θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της πελατοκεντρικής στρατηγικής	67
Κεφάλαιο 4: Σχεδιασμός και Μεθοδολογία της Έρευνας		74
4.1.	Ερευνητική μεθοδολογία.....	74
4.1.1.	Η έννοια της μεθοδολογίας.....	74
4.1.2.	Λογική της έρευνας: παραγωγική και επαγωγική προσέγγιση.....	75
4.1.3.	Ποσοτική και ποιοτική έρευνα	75
4.1.4.	Πρωτογενής και δευτερογενής έρευνα	76
4.1.5.	Είδος της έρευνας	77
4.1.6.	Δειγματοληπτικό πλαίσιο	78
4.1.7.	Ερευνητικό εργαλείο.....	80
4.2.	Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων	81
4.2.1.	Στατιστικές μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων.....	81
4.2.2.	Η μέθοδος πολυκριτήριας ανάλυσης ικανοποίησης MUSA.....	81
	4.2.2.a. Αιτιολόγηση της επιλογής της μεθόδου MUSA	81
	4.2.2.b. Ανάπτυξη της μεθόδου MUSA.....	82
	4.2.2.c. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της μεθόδου MUSA	88
	4.2.2.d. Εφαρμογή της μεθόδου MUSA στην παρούσα έρευνα.....	95
4.3.	Περιορισμοί της έρευνας.....	96
4.4.	Σύνοψη της έρευνας.....	97
Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα της Έρευνας		99
5.1.	Έλεγχος εγκυρότητας.....	99
5.2.	Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.....	99
5.3.	Περιγραφική ανάλυση.....	101
5.4.	Αποτελέσματα μέτρησης ικανοποίησης.....	105
	5.4.1. Αποτελέσματα μέτρησης ικανοποίησης για τον κλάδο.....	105

5.4.2. Αποτελέσματα μέτρησης ικανοποίησης ανά τράπεζα και πελατοκεντρικές στρατηγικές αποφάσεις	112
5.5. Ανάλυση της ικανοποίησης και της αφοσίωσης πελατών	118
5.6. Μοντέλο ολικής ικανοποίησης και αφοσίωσης πελατών	121
5.7. Επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στην ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών	122
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα, Προτάσεις και Νέες Ερευνητικές Προοπτικές	124
Βιβλιογραφία	128
Παράρτημα.....	148
Π.1. Ερωτηματολόγιο της έρευνας	148
Π.2. Βεβαίωση εκπόνησης διπλωματικής εργασίας	153

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 2.1: Καταθέσεις και χορηγήσεις ελληνικών συστημικών τραπεζών (σε εκ. ευρώ), β' τρίμηνο 2014.....	25
Πίνακας 2.2: Πιστωτικά ιδρύματα που λειτουργούν στην Ελλάδα βάσει του Ν.4261/2014 και έχουν έδρα τους την Ελλάδα (Οκτώβριος 2015).....	27
Πίνακας 2.3: Άλλα πιστωτικά ιδρύματα που λειτουργούν στην Ελλάδα βάσει του Ν.4261/2014 (Οκτώβριος 2015).....	28
Πίνακας 2.4: Θυγατρικές τράπεζες ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων στο εξωτερικό (Μάρτιος 2015).....	29
Πίνακας 2.5: Υποκαταστήματα ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων στο εξωτερικό (Μάρτιος 2015).....	30
Πίνακας 2.6: Σύγκριση τιμών κλεισίματος (σε ευρώ) συστημικών τραπεζών (από 16 Οκτωβρίου 2010 έως 16 Οκτωβρίου 2015).....	31
Πίνακας 2.7: Βασικοί οικονομικοί δείκτες ελληνικών τραπεζών.....	32
Πίνακας 3.1: Το μοντέλο SERVQUAL και οι διαστάσεις του.....	42
Πίνακας 3.2: Το μοντέλο BSQ και οι διαστάσεις του	52
Πίνακας 4.1: Μεταβλητές της μεθόδου MUSA.....	83
Πίνακας 4.2: Σχεδιασμός και μεθοδολογία της έρευνας	98
Πίνακας 5.1: Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.....	100
Πίνακας 5.2: Λόγοι επιλογής κύριας τράπεζας συνεργασίας.....	102
Πίνακας 5.3: Απόψεις για την κύρια τράπεζα συνεργασίας.....	103
Πίνακας 5.4: Αφοσίωση πελατών στην κύρια τράπεζα συνεργασίας	104
Πίνακας 5.5: Εμπιστοσύνη στο τραπεζικό σύστημα	105
Πίνακας 5.6: Δείκτες σημαντικότητας, ικανοποίησης και απαιτητικότητας κριτηρίων συνολικής ικανοποίησης.....	106
Πίνακας 5.7: Δείκτες σημαντικότητας, ικανοποίησης και απαιτητικότητας υποκριτηρίων	110
Πίνακας 5.8: Συνοπτικά αποτελέσματα ικανοποίησης κριτηρίων ανά τράπεζα	112

Πίνακας 5.9: Συνοπτικά αποτελέσματα μέτρησης ικανοποίησης υποκριτηρίων ανά τράπεζα	113
Πίνακας 5.10: Τιμές και p-values συντελεστή Spearman για την ανάλυση της ολικής ικανοποίησης και της ολικής αφοσίωσης.....	118
Πίνακας 5.11: Τιμές και p-values συντελεστή Spearman για την ανάλυση των μεταβλητών της ολικής αφοσίωσης.....	121
Πίνακας 5.12: Γενικευμένο γραμμικό μοντέλο με εξαρτημένη μεταβλητή την ολική αφοσίωση και ανεξάρτητη την ολική ικανοποίηση.....	122
Πίνακας 5.13: Έλεγχος διακύμανσης Kruskal-Wallis για την ολική ικανοποίηση και τα δημογραφικά στοιχεία.....	122
Πίνακας 5.14: Έλεγχος διακύμανσης Kruskal-Wallis για την ολική αφοσίωση και τα δημογραφικά στοιχεία	123

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1: Ερευνητικό μοντέλο.....	20
Διάγραμμα 1.2: Σχεδιασμός προγράμματος μέτρησης ικανοποίησης πελατών κατά Naumann & Giel (1995).. ..	22
Διάγραμμα 2.1: Μερίδια αγοράς καταθέσεων ελληνικών συστημικών τραπεζών, β' τρίμηνο 2014.....	25
Διάγραμμα 2.2: Μερίδια αγοράς χορηγήσεων ελληνικών συστημικών τραπεζών.. ..	25
Διάγραμμα 2.3: Χάρτης αντίληψης ελληνικών συστημικών τραπεζών	26
Διάγραμμα 2.4: Πορεία τιμών κλεισίματος δείκτη FTSE/ΧΑ τραπεζών (από 16 Οκτωβρίου 2010 έως 16 Οκτωβρίου 2015).....	30
Διάγραμμα 2.5: Πορεία τιμών κλεισίματος (σε ευρώ) μετοχών συστημικών τραπεζών από 16 Οκτωβρίου 2010 έως 16 Οκτωβρίου 2015.....	31
Διάγραμμα 3.1: Το μοντέλο του Grönroos για την ποιότητα των υπηρεσιών.....	38
Διάγραμμα 3.2: Οι διαστάσεις της αντιληπτής ποιότητας των υπηρεσιών	39
Διάγραμμα 3.3: Το μοντέλο της ποιότητας των υπηρεσιών	40
Διάγραμμα 3.4: Μοντέλο ποιότητας υπηρεσιών βασισμένων στις τεχνολογίες πληροφορικής	44
Διάγραμμα 3.5: Η σχέση ανάμεσα στην αντιληπτική ποιότητα, την αναμενόμενη ποιότητα και την πραγματική ποιότητα	47
Διάγραμμα 3.6: Το Σουηδικό Βαρόμετρο Ικανοποίησης Πελατών (SCSB)	48
Διάγραμμα 3.7: Ο Αμερικανικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (ACSI).....	49
Διάγραμμα 3.8: Το μοντέλο ικανοποίησης του Kanon.....	50
Διάγραμμα 3.9: Η σχέση μεταξύ ικανοποίησης και αφοσίωσης πελατών	55
Διάγραμμα 3.10: Η σχέση μεταξύ προσανατολισμού προς τον πελάτη, ικανοποίησης και αφοσίωσης	59
Διάγραμμα 3.11: Η πελατοκεντρική φιλοσοφία	61
Διάγραμμα 3.12: Το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της αγοράς κατά Porter	63

Διάγραμμα 3.13: Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά τον Porter.....	65
Διάγραμμα 3.14: Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	65
Διάγραμμα 3.15: Γενικό πλαίσιο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	66
Διάγραμμα 3.16: Η σχέση μεταξύ ποιότητας και κερδοφορίας	68
Διάγραμμα 3.17: Το μοντέλο πελατοκεντρικής στρατηγικής-ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της συμπεριφοράς των πελατών	69
Διάγραμμα 3.18: Η αλυσίδα υπηρεσίας-κέδρους	70
Διάγραμμα 4.1: Οι μεταβλητές σφάλματος για τον j πελάτη	84
Διάγραμμα 4.2: Οι μεταβλητές μετασχηματισμού z_m και w_{ik}	85
Διάγραμμα 4.3: Ανάλυση μεταβελτιστοποίησης και ημιβέλτιστες λύσεις.....	87
Διάγραμμα 4.4: Ομάδες πελατών με διαφορετικό βαθμό απαιτητικότητας.....	88
Διάγραμμα 4.5: Συναρτήσεις ικανοποίησης και συχνότητες απαντήσεων πελατών...	90
Διάγραμμα 4.6: Τρόπος υπολογισμού μέσω των δεικτών απαιτητικότητας	91
Διάγραμμα 4.7: Διάγραμμα δράσης.....	92
Διάγραμμα 4.8: Διάγραμμα βελτίωσης.....	94
Διάγραμμα 4.9: Η ιεραρχική δομή των κριτηρίων της έρευνας για την ικανοποίηση των πελατών από τις τράπεζες	96
Διάγραμμα 5.1: Κύρια τράπεζα συνεργασίας συμμετεχόντων στην έρευνα.....	99
Διάγραμμα 5.2: Συναλλακτική σχέση με την κύρια τράπεζα συνεργασίας.....	101
Διάγραμμα 5.3: Συνάρτηση ολικής ικανοποίησης.....	105
Διάγραμμα 5.4: Δείκτες ικανοποίησης κριτηρίων	106
Διάγραμμα 5.5: Βάρη κριτηρίων ικανοποίησης	107
Διάγραμμα 5.6: Δείκτες απαιτητικότητας κριτηρίων	107
Διάγραμμα 5.7: Διάγραμμα δράσης κριτηρίων ικανοποίησης	108
Διάγραμμα 5.8: Διάγραμμα βελτίωσης κριτηρίων ικανοποίησης	109
Διάγραμμα 5.9: Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων ικανοποίησης	111
Διάγραμμα 5.10: Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων ικανοποίησης	112

Διάγραμμα 5.11: Διάγραμμα συσχετίσεων παραγόντων που επιδρούν στη διαμόρφωση της ολικής ικανοποίησης και της ολικής αφοσίωσης των πελατών...119

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Δημοσιεύσεις στο Πλαίσιο της Διπλωματικής Εργασίας

Skordoulis, M. & Pekka-Economou, V. (2015). *Analysis of the Factors Affecting Customers' Satisfaction from the Greek Banks*. In: Proceedings of eRA-10 International Scientific Conference. Economy I Session. Piraeus, September 2015. Piraeus: Piraeus University of Applied Sciences, pp. 32-40.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί μια σύγχρονη προσέγγιση για την ποιότητα σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Εξυπηρετεί την ανάπτυξη της διοίκησης και της εταιρικής κουλτούρας με βάση τον προσανατολισμό προς τους πελάτες, καθώς προσφέρει μια άμεση, ουσιαστική και αντικειμενική ανατροφοδότηση σχετικά με τις ανάγκες, τις προτιμήσεις και τις προσδοκίες τους (Mihelis et al., 2001).

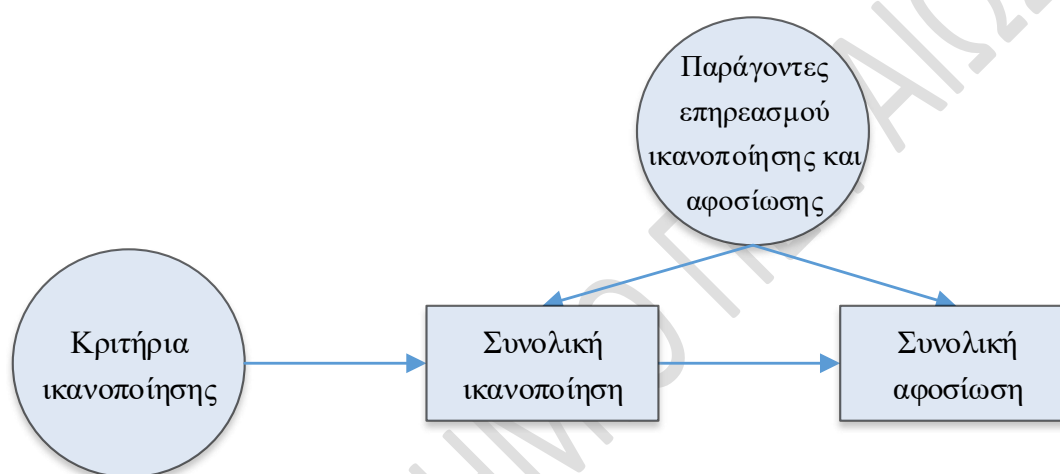
Προκειμένου οι τράπεζες να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν στη σημερινή έντονα ανταγωνιστική και ασταθή αγορά, είναι σημαντικό να έχουν αφοσιωμένους πελάτες και για να συμβεί αυτό, η πελατοκεντρική προσέγγιση είναι αναγκαία (Κέντρος, 2002). Ο τρόπος αυτός, ενδέχεται άλλωστε να είναι ο πλέον ενδεδειγμένος, ίσως και ο μοναδικός, προκειμένου ένας τραπεζικός οργανισμός να υπερισχύσει έναντι των ανταγωνιστών του.

Με στόχο την επίτευξη μίας πελατοκεντρικής προσέγγισης σε καθημερινή βάση, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν την ικανοποίηση των πελατών ως τον κύριο δείκτη της απόδοσής τους (Deschamps & Nayak, 1995). Η πληροφόρηση για το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών αποτελεί όντως βασικό δείκτη απόδοσης, με στόχο την υλοποίηση της μίας πελατοκεντρικής φιλοσοφίας (Γρηγορούδης, 1999). Ωστόσο, η πληροφόρηση δεν θα πρέπει να βασίζεται σε γενικεύσεις. Η ικανοποίηση των πελατών, είναι μία έννοια γενική και αφηρημένη (Γρηγορούδης, 1999) και γι' αυτό, θα πρέπει να ερμηνεύεται από ένα σύνολο μετρήσιμων παραμέτρων, οι οποίες θα είναι κατανοητές από όλους (Deschamps & Nayak, 1995).

Η ικανοποίηση των πελατών, σύμφωνα με τις περισσότερες έρευνες, σχετίζεται άμεσα με αφοσίωσή τους σε μία συγκεκριμένη επιχείρηση. Ένας πελάτης, συνήθως θα προτιμήσει και στο μέλλον να αγοράσει από μία επιχείρηση η οποία τον έχει αφήσει ευχαριστημένο κατά το παρελθόν. Έτσι, η αφοσίωση των πελατών συσχετίζεται θετικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εμπειρία έχει δείξει ότι η εικόνα της επιχείρησης και η αφοσίωση σε αυτήν, που μπορούν να αναπτυχθούν μέσω της ικανοποίησης των πελατών, συνδέονται άμεσα σε πολλές περιπτώσεις με την αύξηση και τη διατήρηση του μεριδίου της αγοράς καθώς και με την αύξηση της

κερδοφορίας (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2009; Naumann & Giel, 1995). Τα ίδια συμπεράσματα μπορούν να εξαχθούν και για την περίπτωση των τραπεζών.

Ο σκοπός της διπλωματικής εργασίας, είναι η εξέταση της σχέσης μεταξύ της ικανοποίησης των πελατών και του βαθμού αφοσίωσής τους, στην περίπτωση των ελληνικών τραπεζών. Με βάση τα αποτελέσματα, θα καταστούν δυνατές προτάσεις, σχετικά με τον πελατοκεντρικό προσανατολισμό για κάθε μία από τις τράπεζες που θα εξεταστούν. Το μοντέλο που θα ακολουθήσει η έρευνα, απεικονίζεται στο διάγραμμα που ακολουθεί.



Διάγραμμα 1.1: Ερευνητικό μοντέλο.

Μέσα από τη μέτρηση της ικανοποίησης, η οποία θα πραγματοποιηθεί με την πολυκριτήρια μέθοδο MUSA, θα διαπιστωθούν οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών και έτσι, θα καταστεί δυνατή η επισήμανση των διαστάσεων που κάθε τράπεζα πρέπει να βελτιώσει προκειμένου να τεθούν οι βάσεις για τον πελατοκεντρικό προσανατολισμό τους.

Οι θεωρητικοί στόχοι της ερευνητικής εργασίας συνοψίζονται στους εξής:

- 1ος θεωρητικός στόχος: βιβλιογραφική επισκόπηση της ποιότητας των υπηρεσιών.
- 2ος θεωρητικός στόχος: βιβλιογραφική επισκόπηση της ικανοποίησης των πελατών.
- 3ος θεωρητικό στόχος: βιβλιογραφική επισκόπηση της αφοσίωσης των πελατών.

- 4ος θεωρητικός στόχος: βιβλιογραφική επισκόπηση της πελατοκεντρικής στρατηγικής.

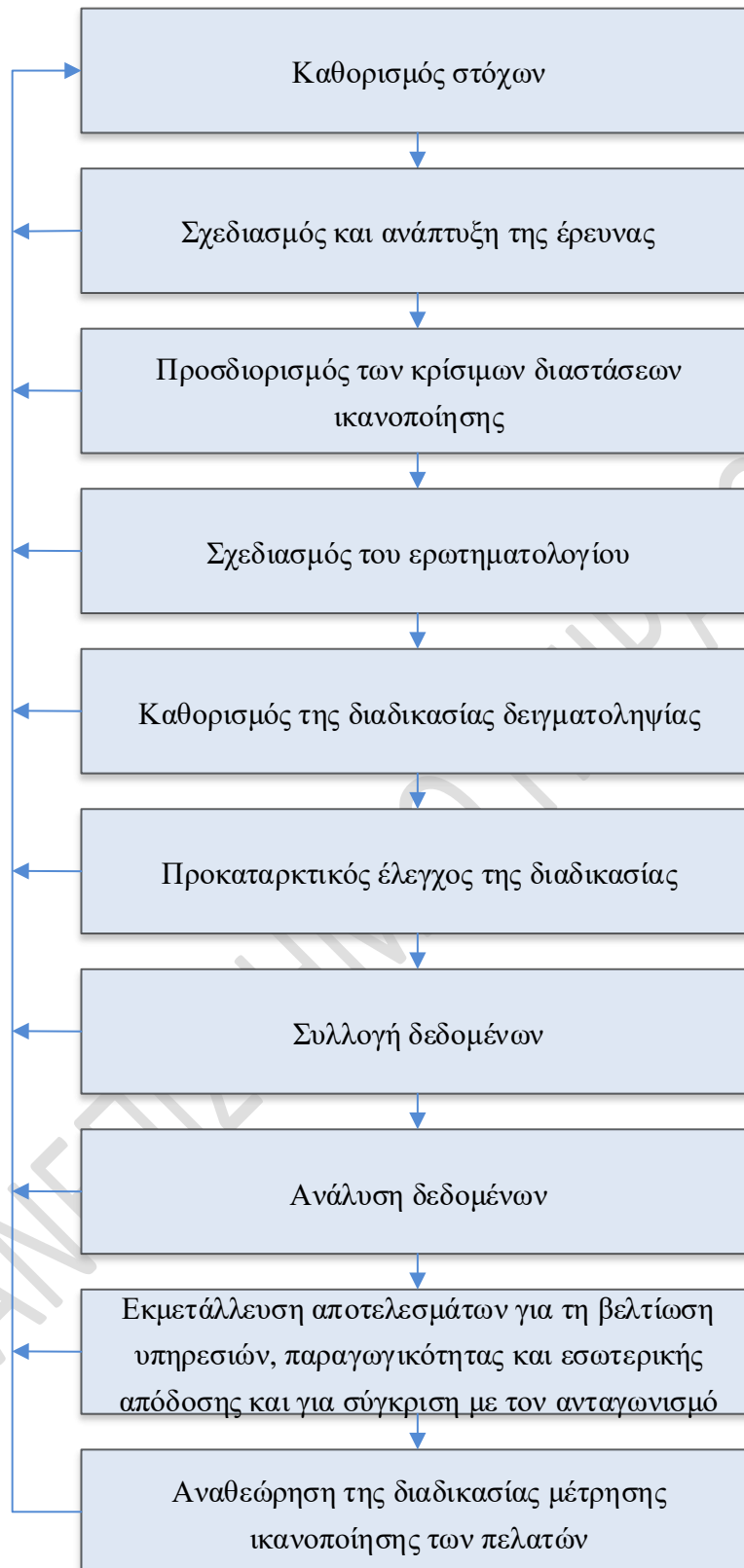
Οι ερευνητικοί στόχοι της εργασίας είναι:

- 1ος ερευνητικός στόχος: μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών των τεσσάρων ελληνικών τραπεζών με το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.
- 2ος ερευνητικός στόχος: διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών.
- 3ος ερευνητικός στόχος: διερεύνηση της σχέσης που υπάρχει ανάμεσα στην ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών.

Ο λόγος που η έρευνα επιλέχθηκε να βασιστεί στη μέτρηση ικανοποίησης των πελατών, εστιάζεται στα παρακάτω πλεονεκτήματα που παρουσιάζει η συγκεκριμένη διαδικασία (Dutka, 1995; Naumann & Giel, 1995; Γρηγορούδης 1999):

- Εάν η μέτρηση της ικανοποίησης είναι μία συνεχής και συστηματική προσπάθεια, βελτιώνει την επικοινωνία με το σύνολο των πελατών.
- Μέσω της μέτρησης ικανοποίησης, μία επιχείρηση είναι σε θέση να γνωρίζει κατά πόσο οι υπηρεσίες της ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών.
- Από τα αποτελέσματα της μέτρησης της ικανοποίησης, εντοπίζονται οι κρίσιμες διαστάσεις της ικανοποίησης που θα πρέπει να βελτιωθούν καθώς και οι τρόποι με τους οποίους θα επιτευχθεί η αναγκαία βελτίωση.
- Μέσα από τη μέτρηση της ικανοποίησης, προσδιορίζονται τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία της επιχείρησης.
- Παρέχεται ένα κίνητρο στο προσωπικό να αυξήσει την παραγωγικότητα του, δεδομένου ότι οι προσπάθειες βελτίωσης των υπηρεσιών αξιολογούνται από τους ίδιους τους πελάτες.

Σύμφωνα άλλωστε αρκετούς ερευνητές, ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία για μία επιτυχημένη πελατοκεντρική προσέγγιση είναι η πληροφόρηση για το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών (Bose, 2002; Cho et al., 2002; Ocker & Mudambi, 2003). Ωστόσο, φαίνεται να μην υπάρχει ολοκληρωμένη πληροφόρηση στις τράπεζες για το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών τους (Pricewaterhouse, 2006; Eid, 2007). Έτσι, καταγράφεται ένας ακόμη σημαντικός λόγος για την ανάγκη της μέτρησης της ικανοποίησης. Τη βάση για έρευνα, θα αποτελέσει το παρακάτω μοντέλο των Naumann & Giel (1995).



Διάγραμμα 1.2: Σχεδιασμός προγράμματος μέτρησης ικανοποίησης πελατών κατά Naumann & Giel (1995). Πηγή: Γρηγορούδης, 1999.

Η έρευνα, θα βασιστεί σε πρωτογενή δεδομένα και για το λόγο αυτό, θα ενσωματωθεί στην παραπάνω, γενικότερη μεθοδολογία των προγραμμάτων μέτρησης ικανοποίησης. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν κατά την περίοδο από 21 Μαρτίου 2015 έως και 21 Μαΐου 2015 και αφορούν τις απαντήσεις 324 πελατών των τεσσάρων ελληνικών τραπεζών που συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς σε κατάλληλα σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν, αναλύθηκαν με την πολυκριτήρια μέθοδο MUSA, καθώς και με τη χρήση περιγραφικής στατιστικής, συντελεστών συσχέτισης, γενικευμένου γραμμικού μοντέλου και ανάλυσης διακύμανσης.

Από την άποψη της δομής, στο δεύτερο κεφάλαιο, παρουσιάζονται γενικά στοιχεία και πληροφορίες για τον κλάδο των τραπεζών καθώς και για τις τράπεζες για τις οποίες θα γίνει η μέτρηση της ικανοποίησης. Στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται βιβλιογραφική επισκόπηση των θεωρητικών εννοιών που εξετάζονται στην εργασία. Στο τέταρτο κεφάλαιο, αναλύεται η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε. Στο πέμπτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της μέτρησης ικανοποίησης και τα αποτελέσματα των αναλύσεων για την επίτευξη των ερευνητικών στόχων που έχουν τεθεί. Η εργασία ολοκληρώνεται με το έκτο κεφάλαιο όπου παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, καθώς και προτάσεις σχετικά με τη διεξαγωγή μελλοντικής έρευνας.

Κεφάλαιο 2: **Επισκόπηση του Τραπεζικού Κλάδου στην Ελλάδα**

2.1. Η δομή του ελληνικού τραπεζικού συστήματος

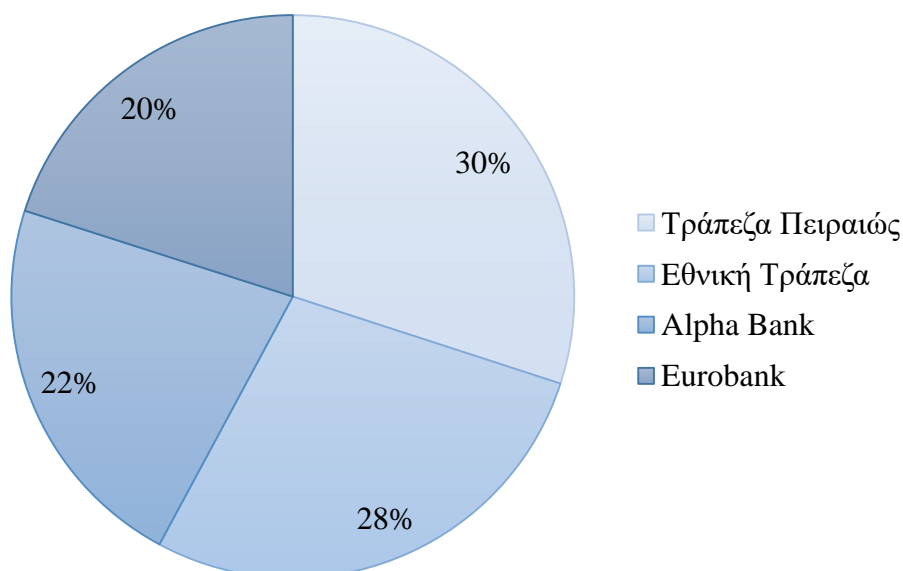
Πρωταρχική λειτουργία του τραπεζικού συστήματος είναι η συγκέντρωση κεφαλαίων και η διάθεσή τους με τη μορφή δανείων στις επιχειρήσεις και τους ιδιώτες (Εθνική Τράπεζα, 2014). Δηλαδή, η κατανομή χρηματικών πόρων μεταξύ των πλεονασματικών και ελλειμματικών οικονομικών μονάδων. Επομένως, ο ρόλος των τραπεζών στην οικονομία είναι διαμεσολαβητικός, καθώς φέρνουν σε επαφή ενδιαφερόμενους που επιζητούν να αντλήσουν ρευστότητα, για να χρηματοδοτήσουν τις ανάγκες και τα επιχειρηματικά τους σχέδια (Εθνική Τράπεζα, 2014).

Το τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα είναι άμεσα συνδεδεμένο με το Ευρωσύστημα, το οποίο απαρτίζεται από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και τις εθνικές κεντρικές τράπεζες των κρατών μελών της Ε.Ε. με νόμισμα το Ευρώ (Εθνική Τράπεζα, 2014). Η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο του συστήματος, έχοντας την αποκλειστική αρμοδιότητα για το σχεδιασμό, τις αποφάσεις και την εφαρμογή της νομισματικής πολιτικής (Ζαχαριάδης-Σούρας, 2002). Η λειτουργία του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος υλοποιείται μέσω των τραπεζών και κύριο χαρακτηριστικό του είναι η ολιγοπωλιακή διάρθρωση (Τσαμουργκέλης & Παπαδόπουλος, 2014). Το γεγονός της κατ' ουσία ολιγοπωλιακής διάρθρωσης του συστήματος, οφείλεται στο ότι ένα μεγάλο μέρος της τραπεζικής αγοράς στην Ελλάδα ανήκει σε τέσσερις συστημικές τράπεζες. Οι συστημικές αυτές τράπεζες, διαμορφώθηκαν έπειτα από τις συγχωνεύσεις και εξαγορές που έλαβαν χώρα το 2013 και οι οποίες υπαγορεύθηκαν από τις δημοσιονομικές εξελίξεις στη χώρα.

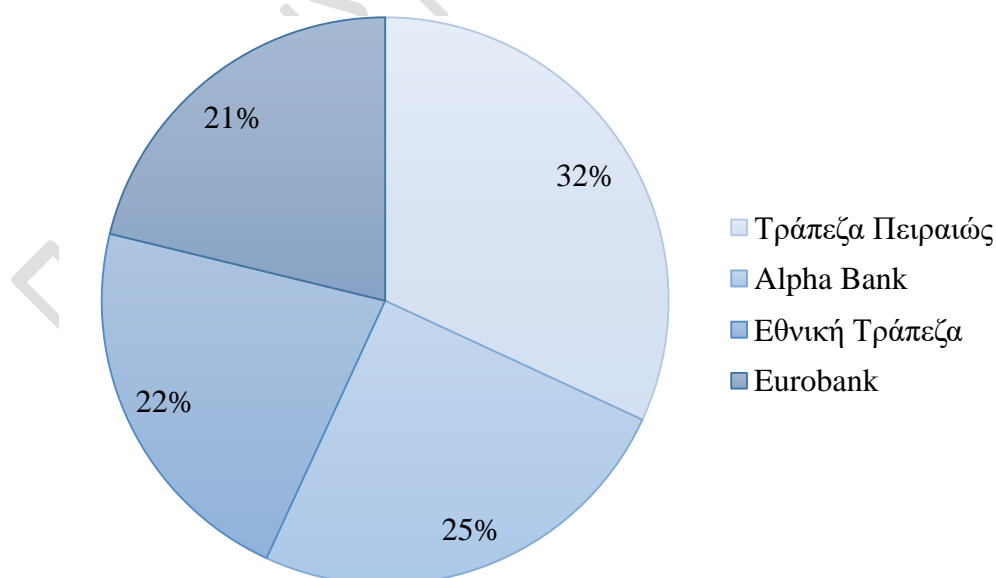
Από την ανάλυση του πίνακα και των διαγραμμάτων που ακολουθούν, προκύπτει ότι, μετά την αναδιάρθρωση που έλαβε χώρα στον τραπεζικό κλάδο, οι τέσσερις συστημικές τράπεζες που προέκυψαν, διαθέτουν παρόμοια μεταξύ τους μερίδια αγοράς χωρίς πολύ μεγάλες διαφοροποιήσεις. Τα υψηλότερα μερίδια και στις δύο κατηγορίες κατέχει η Τράπεζα Πειραιώς, ενώ, τα χαμηλότερα κατέχει η Eurobank.

Πίνακας 2.1: Καταθέσεις και χορηγήσεις ελληνικών συστημικών τραπεζών (σε εκ. ευρώ), β' τρίμηνο 2014. Πηγή: Εθνική Τράπεζα, 2014.

Καταθέσεις (εκ. ευρώ)		Χορηγήσεις (εκ. ευρώ)	
Τράπεζα Πειραιώς	49.493	Τράπεζα Πειραιώς	66.199
Εθνική Τράπεζα	45.956	Alpha Bank	51.858
Alpha Bank	36.416	Εθνική Τράπεζα	45.510
Eurobank	33.100	Eurobank	44.000

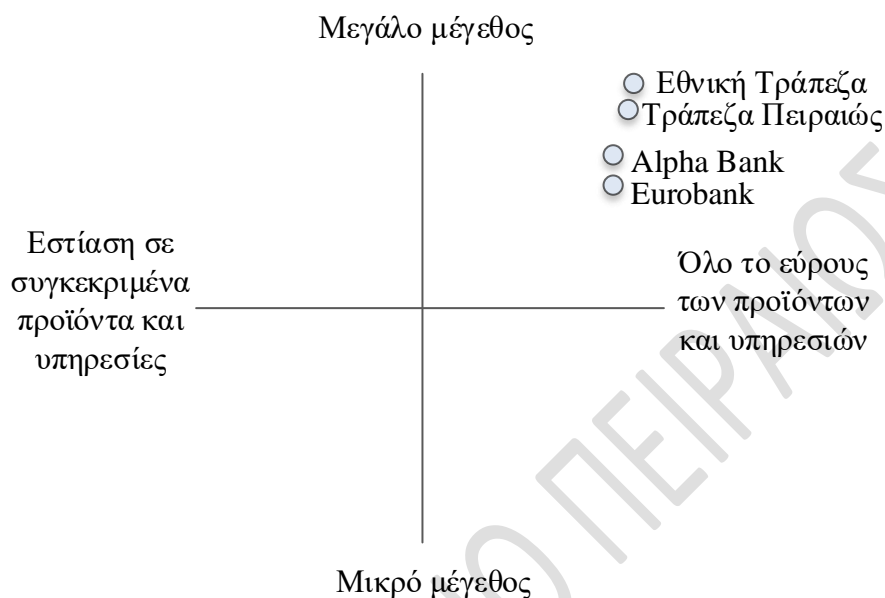


Διάγραμμα 2.1: Μερίδια αγοράς καταθέσεων ελληνικών συστημικών τραπεζών, β' τρίμηνο 2014. Πηγή: Εθνική Τράπεζα, 2014.



Διάγραμμα 2.2: Μερίδια αγοράς χορηγήσεων ελληνικών συστημικών τραπεζών. Πηγή: Εθνική Τράπεζα, 2014.

Ο χάρτης αντίληψης που ακολουθεί, έχει σκοπό να οριοθετήσει τη θέση κάθε μίας από τις παραπάνω συστημικές τράπεζες σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Οι μεταβλητές που επιλέχθηκαν να εξεταστούν στο χάρτη αντίληψης, είναι το φάσμα των προσφερόμενων υπηρεσιών και το μέγεθος με βάση το ενεργητικό.



Διάγραμμα 2.3: Χάρτης αντίληψης ελληνικών συστημικών τραπεζών.

Από την ανάλυση του παραπάνω χάρτη προκύπτει ότι όπως έχει πλέον διαμορφωθεί ο κλάδος των τραπεζών στην Ελλάδα, η Εθνική Τράπεζα διατηρεί τη θέση της στο σημείο με το συνδυασμό μεγαλύτερου μεγέθους και εύρους προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ σε κοντινή της πλέον απόσταση, βρίσκονται και οι Τράπεζα Πειραιώς, Alpha Bank και Eurobank, έπειτα από τις συγχωνεύσεις και εξαγορές που έλαβαν χώρα. Εάν στον παραπάνω χάρτη είχαν τοποθετηθεί και οι υπόλοιπες τράπεζες που λειτουργούν στην Ελλάδα τότε, θα μπορούσε κανείς να διαπιστώσει αρκετές τράπεζες, κατά βάση τις συνεταιριστικές, να βρίσκονται στο κάτω αριστερά τεταρτημόριο με συνδυασμό μικρού μεγέθους και εστίασης σε συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες. Ωστόσο, η έρευνα που έχει διεξαχθεί αφορά αποκλειστικά τις συστημικές τράπεζες, για λόγους αξιοπιστίας του δείγματος και, για το λόγο αυτό η ανάλυση περιορίζεται στις συγκεκριμένες τράπεζες. Συνολική εικόνα για τον κλάδο θα μπορούσε να παρέχει και ένα διάγραμμα στρατηγικών ομάδων, στο οποίο, με την παραπάνω κατηγοριοποίηση, οι υπό εξέταση συστημικές τράπεζες θα βρίσκονταν σε μία κοινή στρατηγική ομάδα.

Εκτός των παραπάνω συστημικών τραπεζών, στην Ελλάδα λειτουργούν ακόμη αρκετά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Σύμφωνα με την Ελληνική Ένωση Τραπεζών (2013), τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες προσφέρονται στην Ελλάδα από 487 χρηματοπιστωτικά ιδρύματα από τα οποία 52 είναι πιστωτικά ιδρύματα έχουν έδρα ή υποκατάστημα στην Ελλάδα, 374 είναι πιστωτικά ιδρύματα με έδρα σε άλλο κράτος μέλος του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου² που παρέχουν στην Ελλάδα υπηρεσίες χωρίς επί τόπου παρουσία τους και, 61 είναι λοιπές εταιρείες.

Στον πίνακα που ακολουθεί περιλαμβάνονται τα πιστωτικά ιδρύματα που λειτουργούν στην Ελλάδα βάσει του Ν.4261/2014³ και έχουν έδρα τους την Ελλάδα.

Πίνακας 2.2: Πιστωτικά ιδρύματα που λειτουργούν στην Ελλάδα βάσει του Ν.4261/2014 και έχουν έδρα τους την Ελλάδα (Δεκέμβριος 2015). Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος.

Κωδικός	Επωνυμία Πιστωτικού Ιδρύματος
011	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.
014	ΑΛΦΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.
016	ΑΤΤΙΚΑ BANK, ΑΝΩΝΥΜΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
017	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ Α.Ε.
026	ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK ERGASIAS Α.Ε.
034	ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.
056	ΑEGEAN BALTIC BANK Α.Τ.Ε.
057	CREDICOM CONSUMER FINANCE ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.
069	ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΧΑΝΙΩΝ ΣΥΝ.Π.Ε.
075	ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΗΠΕΙΡΟΥ ΣΥΝ.Π.Ε.
087	ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΥΝ.Π.Ε.
088	ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Ν. ΕΒΡΟΥ ΣΥΝ.Π.Ε.
089	ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ ΣΥΝ.Π.Ε.
091	ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΣΥΝ.Π.Ε.
094	ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΙΕΡΙΑΣ - ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΠΙΣΤΗ ΣΥΝ.Π.Ε.
095	ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΔΡΑΜΑΣ ΣΥΝ.Π.Ε.
099	ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΕΡΡΩΝ ΣΥΝ.Π.Ε.

² Ο Ευρωπαϊκός Οικονομικός Χώρος περιλαμβάνει τα 27 κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, την Ισλανδία, το Λιχτενστάιν και τη Νορβηγία.

³ Ο Ν.4261/2014 «Πρόσβαση στη δραστηριότητα των πιστωτικών ιδρυμάτων και προληπτική εποπτεία πιστωτικών ιδρυμάτων και επιχειρήσεων επενδύσεων (ενσωμάτωση της Οδηγίας 2013/36/ΕΕ), κατάργηση του Ν.3601/2007 και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ Α' 107/5.5.2014), σκοπεύει την ενσωμάτωση στην ελληνική έννομη τάξη της Οδηγίας 2013/36/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 26ης Ιουνίου 2013 «σχετικά με την πρόσβαση στη δραστηριότητα πιστωτικών ιδρυμάτων και την προληπτική εποπτεία πιστωτικών ιδρυμάτων και επιχειρήσεων επενδύσεων, για την τροποποίηση της Οδηγίας 2002/87/ΕΚ και για την κατάργηση των Οδηγιών 2006/48/ΕΚ και 2006/49/ΕΚ».

Στα πλαίσια του Ν.4261/2014 λειτουργούν και άλλα πιστωτικά ιδρύματα με έδρα το εξωτερικό, όπως αναφέρονται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 2.3: Άλλα πιστωτικά ιδρύματα που λειτουργούν στην Ελλάδα βάσει του Ν.4261/2014 (Οκτώβριος 2015). Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος.

Κατηγορία	Κωδικός	Επωνυμία Πιστωτικού Ιδρύματος
Έδρα σε κράτος μέλος της Ε.Ε. και λειτουργία με «κοινοτικό διαβατήριο»	039	FCA BANK GmbH
	040	UNION DE CREDITOS INMOBILIARIOS S.A.
	058	OPEL BANK GmbH
	059	FCE BANK PLC
	061	THE ROYAL BANK OF SCOTLAND PLC
	064	HSBC BANK PLC
	071	UNICREDIT BANK A.G.
	072	ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΤΔ ⁴
	073	CITIBANK INTERNATIONAL LIMITED
	084	VOLKSWAGEN BANK GmbH
	102	BMW AUSTRIA BANK GmbH
	105	MERCEDES-BENZ BANK POLSKA SA
	106	DEUTSCHE BANK AG
	111	CREDIT SUISSE (LUXEMBOURG) S.A.
113	FIMBANK PLC	
114	HSH NORDBANK AG	
Έδρα σε κράτος εκτός Ε.Ε.	050	BANK SADERAT IRAN
	081	BANK OF AMERICA N.A.
	107	KEDR OPEN JOINT-STOCK COMPANY COMMERCIAL BANK
	109	TC ZIRAAT BANKASI AS

Εκτός από τα παραπάνω, στην Ελλάδα λειτουργεί και το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων το οποίο εξαιρείται του Ν.4261/2014.

Επιπλέον, στην Ελλάδα λειτουργούν 374 πιστωτικά ιδρύματα τα οποία εδρεύουν σε άλλα κράτη μέλη του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου, 61 εταιρείες που εξειδικεύονται στην παροχή συγκεκριμένων χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών ενώ τέλος, 14 τράπεζες, από 8 ευρωπαϊκές χώρες και τις Η.Π.Α., διατηρούν γραφεία αντιπροσωπείας (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2013).

Οι συστημικές τράπεζες όπως έχουν διαμορφωθεί, έχουν και παρουσία στο εξωτερικό είτε μέσω υποκαταστημάτων, είτε μέσω θυγατρικών τραπεζών.

⁴ Παροχή της δραστηριότητας 6, μόνο για το υφιστάμενο στις 26.3.2013 χαρτοφυλάκιο του πρώην υποκαταστήματος της Τράπεζας Κύπρου, το οποίο δεν μεταβιβάστηκε στην Τράπεζα Πειραιώς.

Πίνακας 2.4: Θυγατρικές τράπεζες ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων στο εξωτερικό (Δεκέμβριος 2015). Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος.

Χώρα	Διακριτικός Τίτλος Μητρικής	Επωνυμία Θυγατρικής
Αλβανία	Τράπεζα Πειραιώς Εθνική Τράπεζα Alpha Bank	TIRANA BANK IBC BANKA NBG ALBANIA ShA ALPHA BANK ALBANIA
Βουλγαρία	Εθνική Τράπεζα Τράπεζα Πειραιώς Eurobank	UNITED BULGARIAN BANK PIRAEUS BANK BULGARIA A.D. EUROBANK BULGARIA AD
Σερβία	Εθνική Τράπεζα Τράπεζα Πειραιώς Eurobank Alpha Bank	VOJVODJANSKA BANKA PIRAEUS BANK BEOGRAD EUROBANK A.D. BEOGRAD ALPHA BANK SRBIJA AD
Κύπρος	Εθνική Τράπεζα Alpha Bank Τράπεζα Πειραιώς Eurobank Alpha Bank	NBG (CYPRUS) LTD EMPORIKI BANK CYPRUS ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΚΥΠΡΟΥ EUROBANK CYPRUS ALPHA BANK LTD (CYPRUS)
Αίγυπτος	Τράπεζα Πειραιώς	PIRAEUS BANK EGYPT SAE
Μεγάλη Βρετανία	Alpha Bank	ALPHA BANK LONDON LIMITED
Λουξεμβούργο	Eurobank	EUROBANK PRIVATE BANK LUXEMBOURG SA
Π.Γ.Δ.Μ.	Εθνική Τράπεζα Alpha Bank	STOPANSKA BANKA AD – SKOPJE ALPHA BANK AD SKOPJE
Μάλτα	Εθνική Τράπεζα	NBG BANK MALTA LTD
Ρουμανία	Εθνική Τράπεζα Τράπεζα Πειραιώς Eurobank Alpha Bank	BANCA ROMANEASCA PIRAEUS BANK ROMANIA SA BANCPOST SA ALPHA BANK ROMANIA SA
Ουκρανία	Τράπεζα Πειραιώς Eurobank	JSC PIRAEUS BANK ICB PJSC UNIVERSAL BANK
Νότιος Αφρική	Εθνική Τράπεζα	THE SOUTH AFRICAN BANK OF ATHENS LTD

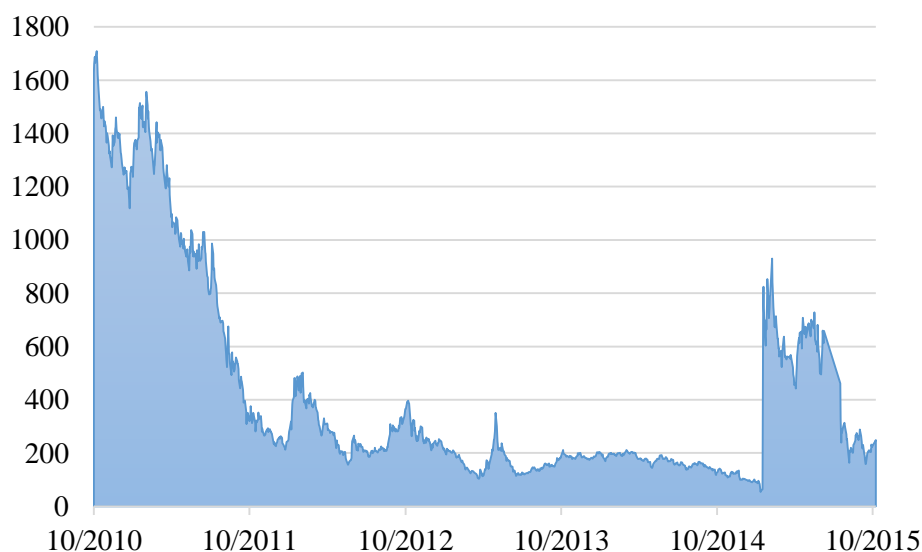
Με βάση τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα, οι ελληνικές συστημικές τράπεζες κατέχουν 28 θυγατρικές τράπεζες σε 12 χώρες εντός και εκτός του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου. Εκτός των θυγατρικών, λειτουργούν 8 υποκαταστήματα σε 5 χώρες εντός και εκτός του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου.

Πίνακας 2.5: Υποκαταστήματα ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων στο εξωτερικό (Μάρτιος 2015). Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος.

Χώρα	Διακριτικός Τίτλος Μητρικής	Επωνυμία Υποκαταστήματος
Βουλγαρία	Alpha Bank	ALPHA BANK SOFIA BRANCH (BULGARIA BRANCH)
Κύπρος	Εθνική Τράπεζα	ETE ΚΥΠΡΟΣ
Γερμανία	Τράπεζα Πειραιώς	PIRAEUS BANK GERMANY- FRANKFURT BRANCH
Αίγυπτος	Εθνική Τράπεζα	NBG CAIRO BRANCH
Μεγάλη Βρετανία	Εθνική Τράπεζα	NBG LONDON BRANCH
	Τράπεζα Πειραιώς	PIRAEUS BANK - LONDON BRANCH
	Eurobank	EUROBANK ERGASIAS LONDON BRANCH
	Alpha Bank	ALPHA BANK AE LONDON BRANCH

2.2. Κεφαλαιοποίηση και βασικοί οικονομικοί δείκτες τραπεζών

Η κρίση στην ελληνική οικονομία, το αρνητικό οικονομικό κλίμα και η υψηλή αβεβαιότητα είχαν σαν αποτέλεσμα η τιμή κλεισίματος του δείκτη FTSE/ΧΑ τραπεζών στις 16 Οκτωβρίου 2015, να παρουσιάζει μείωση σε ποσοστό 83,51% σε σχέση με τις 16 Οκτωβρίου 2010.



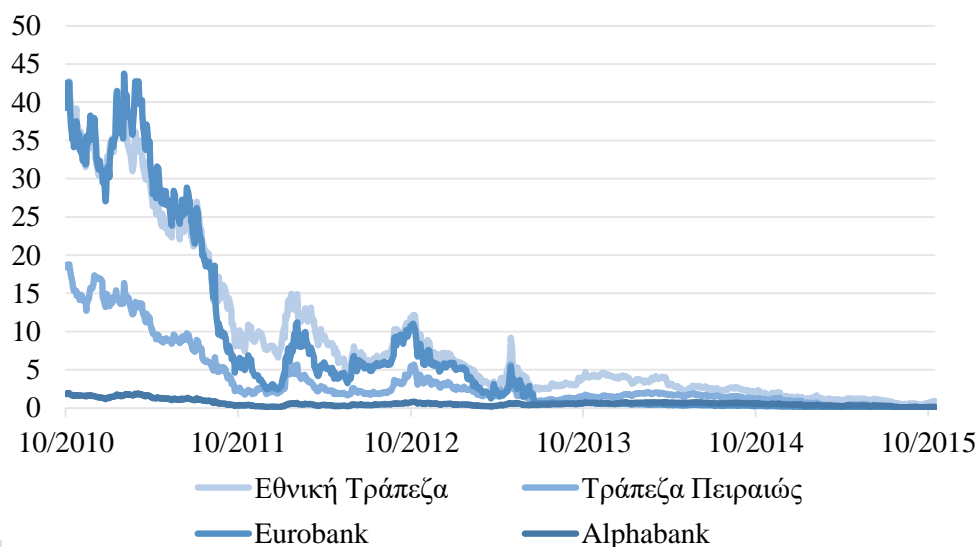
Διάγραμμα 2.4: Πορεία τιμών κλεισίματος δείκτη FTSE/ΧΑ τραπεζών (από 16 Οκτωβρίου 2010 έως 16 Οκτωβρίου 2015). Πηγή: Ναυτεμπορική.

Ενδεικτική είναι και η πορεία των τιμών των μετοχών των συστημικών τραπεζών κατά το ίδιο διάστημα με τα δεδομένα του παρακάτω πίνακα να δείχνουν ότι οι μετοχές έχουν χάσει το σύνολο σχεδόν της αξίας που είχαν το 2010.

Πίνακας 2.6: Σύγκριση τιμών κλεισίματος (σε ευρώ) συστημικών τραπεζών (από 16 Οκτωβρίου 2010 έως 16 Οκτωβρίου 2015). Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος.

Μετοχή	Τιμή κλεισίματος (ευρώ) 16/10/2010	Τιμή κλεισίματος (ευρώ) 16/10/2015	% Μεταβολή
Εθνική Τράπεζα	40,78	0,59	-97,74
Eurobank	39,25	0,02	-99,94
Τράπεζα Πειραιώς	18,43	0,08	-99,54
Alpha Bank	1,81	0,14	-90,83

Το διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζει γραφικά την εξέλιξη των τιμών κλεισίματος (σε ευρώ) των μετοχών των συστημικών τραπεζών κατά το εξεταζόμενο διάστημα.



Διάγραμμα 2.5: Πορεία τιμών κλεισίματος (σε ευρώ) μετοχών συστημικών τραπεζών από 16 Οκτωβρίου 2010 έως 16 Οκτωβρίου 2015. Πηγή: Ναυτεμπορική.

Το αρνητικό οικονομικό κλίμα που έχει διαμορφωθεί από το 2010 και έπειτα, έχει σημαντικό αντίκτυπο στους βασικούς δείκτες των τραπεζών. Από τις αρχές του 2014 με την έναρξη της οικονομικής ανάκαμψης, υπήρξε μία παροδική βελτίωση στους δείκτες, η οποία όμως αναστράφηκε από την αβεβαιότητα που δημιουργήθηκε προς τα τέλη του ίδιου έτους λόγω των διαπραγματεύσεων με τους διεθνείς πιστωτές (Τράπεζα της Ελλάδος, 2015) η οποία τελικά οδήγησε στην επιβολή τραπεζικής

αργίας βραχείας διάρκειας και περιορισμών στην κίνηση των κεφαλαίων με βάση την Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου που δημοσιεύθηκε στο Φ.Ε.Κ. Α' 65/28.6.2015.

Η πορεία των βασικών οικονομικών δεικτών των τραπεζών, απεικονίζεται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 2.7: Βασικοί οικονομικοί δείκτες ελληνικών τραπεζών. Πηγή δεδομένων: Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2013; Τράπεζα της Ελλάδος, 2013; 2014; 2015.

Δείκτης	2010	2011	2012	2013	2014
Δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας (%)	13,9	11,7	12,3	13,4	14,1
Μη εξυπηρετούμενα δάνεια (%)	10,5	16,0	24,5	31,9	39,9
Καταθέσεις (δισ. ευρώ)	180,7	142,4	154,8	201,2	188,2

Ο δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας των τραπεζών με βάση το πλαίσιο της Βασιλείας Π⁵, υπολογίζεται από τον παρακάτω τύπο:

$$\Delta. \text{Κ. Ε.} = \frac{\text{Εποπτικά Ίδια Κεφάλαια}}{\text{Σταθμισμένο Ενεργητικό (Πιστωτικός Κίνδυνος + Κίνδυνος Αγοράς)}} \quad (2.1)$$

Με βάση τη Βασιλεία ΙΙ, ο δείκτης θα πρέπει να έχει τιμές ίσες ή μεγαλύτερες του 8. Καθόλη τη διάρκεια της περιόδου που εξετάζεται, η τιμή του δείκτη υπερβαίνει το 8 ενώ, υπάρχει μία συνεχής ενίσχυση από το 2012 και έπειτα. Ωστόσο, οι εξελίξεις κατά τη διάρκεια του 2015, ενδεχομένως να διαμορφώσουν το δείκτη σε χαμηλότερο επίπεδο στο τέλος του έτους, δεδομένου ότι ήδη κατά το πρώτο τρίμηνο διαμορφώθηκε σε 12,7% (Τράπεζα της Ελλάδος, 2015). Σε έντονα ανταγωνιστικές αγορές, όπως η ελληνική, είναι αναγκαία η συνεχής αξιολόγηση των κινδύνων πέρα από τα όρια που ορίζει το πλαίσιο της Βασιλείας προκειμένου να υπάρχει η κατάλληλη πληροφόρηση (Gibson & Tsakalotos, 1993).

⁵ Με το Ν.3601/2007 (Φ.Ε.Κ. Α' 178/31.7.2007) «*Ανάληψη και άσκηση δραστηριοτήτων από τα πιστωτικά ιδρύματα, επάρκεια ιδίων κεφαλαίων των πιστωτικών ιδρυμάτων και των επιχειρήσεων παροχής επενδυτικών υπηρεσιών και λοιπές διατάξεις*», ενσωματώνονται στο ελληνικό δίκαιο οι εξειδικευμένες διατάξεις των Οδηγιών 2006/48/ΕΚ και 2006/49/ΕΚ σχετικά με την επάρκεια των ιδίων κεφαλαίων των πιστωτικών ιδρυμάτων (Τράπεζα της Ελλάδος). Το εν λόγω εποπτικό πλαίσιο, γνωστό και ως Βασιλεία ΙΙ, περιλαμβάνει τρεις θεμελιώδεις άξονες εποπτείας σχετικά με τις ελάχιστες κεφαλαιακές απαιτήσεις, τις εποπτικές πρακτικές εφαρμογής του πλαισίου και τις απαιτήσεις αναφορών προς την εποπτική αρχή (Τράπεζα της Ελλάδος). Αφορμή για το κανονιστικό πλαίσιο της Βασιλείας Ι, της Βασιλείας ΙΙ και της Βασιλείας ΙΙΙ, αποτέλεσε η κατάρρευση του Συμφώνου του Bretton Woods και η συνακόλουθη ανάγκη για τη δημιουργία ενός κανονιστικού πλαισίου που θα διέπει και θα ρυθμίζει την ορθή λειτουργία των τραπεζιών (Howells & Bain, 2009; Walker, 2011).

Ο λόγος των μη εξυπηρετούμενων δανείων φαίνεται να αυξάνεται συνεχώς, γεγονός που τονίζει την ανάγκη διευθέτησής τους από πλευράς των τραπεζών. Θετική εξέλιξη αποτελεί η διαγραφή χρεών, η οποία συμβάλλει στην εξυγίανση του χαρτοφυλακίου, ωστόσο για ένα σημαντικό αριθμό δανείων, δεν έχουν ληφθεί ακόμη μέτρα (Τράπεζα της Ελλάδος, 2015).

Σε ό,τι αφορά τις καταθέσεις, υπήρξε μία συνεχής άνοδος από το 2011 έως και το 2013. Ωστόσο, η αυξημένη αβεβαιότητα από τέλη του 2014 έως και το πρώτο εξάμηνο του 2015, μέχρι και την επιβολή των περιορισμών στην κίνηση των κεφαλαίων, είχε σαν αποτέλεσμα την εκροή καταθέσεων (Τράπεζα της Ελλάδος, 2015). Η εξέλιξη αυτή, σε συνδυασμό με την να προσφυγή των τραπεζών στο μηχανισμό ρευστότητας της Τράπεζας της Ελλάδος από το Ιανουάριο του 2015 που την ακολούθησε, είχε σαν αποτέλεσμα την επιβάρυνση του τραπεζικού τομέα (Τράπεζα της Ελλάδος, 2015).

Όταν ξέσπασε η χρηματοπιστωτική κρίση, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα ήταν σταθερό αφού οι εμπορικές τράπεζες είχαν ικανοποιητική κεφαλαιακή επάρκεια (Georgantopoulos & Tsamis, 2013). Ωστόσο, λόγω των επανειλημμένων αρνητικών προσαρμογών στο ελληνικό δημόσιο χρέος και της έλλειψης εμπιστοσύνης στην ελληνική οικονομία, οι τράπεζες βρέθηκαν αντιμέτωπες με σημαντικές ελλείψεις όσον αφορά τη ρευστότητα λόγω των μη εξυπηρετούμενων δανείων, της απόσυρσης καταθέσεων και της υποβάθμισης των κρατικών ομολόγων, τα οποία χρησιμοποιούνταν ως ενέχυρο από τις ελληνικές τράπεζες για να αποκτήσουν ρευστότητα (Georgantopoulos & Tsamis, 2013). Το ελληνικό κράτος ανέλαβε τη διάσωση των τραπεζών το 2011 και αποφεύχθηκε έτσι η διαδικασία της διάσωσης με εσωτερικούς πόρους (bail-in), κάτι που θα σήμαινε απώλειες σε επενδυτές και ενδεχομένως καταθέτες οι οποίες θα έφταναν μέχρι και στο 23% (Conlon & Cotter, 2014).

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία, το τραπεζικό σύστημα φαίνεται να έχει ανάγκη την αποκλιμάκωση της αβεβαιότητας που επικρατεί στην ελληνική οικονομία και την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης, προκειμένου να σταθεροποιηθεί και να υπάρξουν στη συνέχεια θετικές προοπτικές. Εξάλλου, η ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας θα εξαρτηθεί σε ένα βαθμό και από την ανάκαμψη των τραπεζών (Karfakis, 2012).

2.3. Το προφίλ των ελληνικών συστημικών τραπεζών

2.3.1. Εθνική Τράπεζα

Η ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε., «Εθνική Τράπεζα», ιδρύθηκε το 1841 και αποτέλεσε την πρώτη τράπεζα του νεοσύστατου ελληνικού κράτους (Εθνική Τράπεζα, 2014). Η Εθνική Τράπεζα υπήρξε η πρώτη τράπεζα στην Ελλάδα που είχε το δικαίωμα έκδοσης νομίσματος (Εθνική Τράπεζα). Εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών το 1880, ενώ, το 1928 συνέβαλε στην ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος και το 1929 στην Ίδρυση της Αγροτικής Τράπεζας (Εθνική Τράπεζα, 2014).

Στην πιο πρόσφατη ιστορία της, το 1990 αποκρατικοποιήθηκε και άρχισε να διαπραγματεύεται η μετοχή της στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης, το 2000 εξαγόρασε την Τράπεζα Stopanska στα Σκόπια και τη United Bulgarian Bank στη Βουλγαρία, το 2003 εξαγόρασε τη Banka Romanesca στη Ρουμανία, το 2006 εξαγόρασε τη Finansbank στην Τουρκία και την Τράπεζα Vojvodanska στη Σερβία, ενώ το 2013 απορρόφησε τα υγιή τμήματα της First Business Bank και της Pro Bank (Εθνική Τράπεζα, 2014). Το Δεκέμβριο του 2015 η Εθνική προχώρησε στην πώληση της Finansbank στην Qatar National Bank καθώς και στην απορρόφηση της Συνεταιριστικής Τράπεζας Πελοποννήσου.

Ο Όμιλος της Εθνικής Τράπεζας δραστηριοποιείται σε 11 χώρες και περιλαμβάνει εκτός της Εθνικής Τράπεζας άλλες 8 τράπεζες, 64 εταιρίες παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, ενώ απασχολεί περίπου 35.200 εργαζόμενους στην Ελλάδα και το εξωτερικό (Εθνική Τράπεζα, 2014).

2.3.2. Τράπεζα Πειραιώς

Η ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ Α.Ε., «Τράπεζα Πειραιώς», ιδρύθηκε το 1916 και υπήρξε ιδιωτική τράπεζα καθόλη τη διάρκεια της ιστορίας της με εξαίρεση την περίοδο 1975-1991 όπου και πέρασε υπό κρατικό έλεγχο (Τράπεζα Πειραιώς).

Η Τράπεζα Πειραιώς στα πλαίσια της στρατηγικής ανάπτυξής της, προχώρησε στην εξαγορά της ChaseManhattan, της Τράπεζας Μακεδονίας-Θράκης και της μικρής εξειδικευμένης Τράπεζας CreditLyonnaisHellas το 1998 (Τράπεζα Πειραιώς). Το 1990 προχώρησε στην απόκτηση του ελέγχου της Τράπεζας Χίου και στην απορρόφηση των εργασιών της National Westminster Bank PLC (Τράπεζα

Πειραιώς). Το 2003 απορρόφησε την ETBA Bank και συνέχεια εξαγόρασε την Pater Credit Bank στην Ρουμανία (Τράπεζα Πειραιώς). Το 2005 προχώρησε στην εξαγορά της βουλγαρικής Τράπεζας Eurobank και εισήλθε στη σερβική αγορά με την εξαγορά της Atlas Bank, αλλά και στην αιγυπτιακή με την εξαγορά της Egyptian Commercial Bank (Τράπεζα Πειραιώς). Το 2007 εξαγόρασε την Τράπεζα International Commerce Bank στην Ουκρανία, ίδρυσε στην Κύπρο την Τράπεζα Πειραιώς Κύπρου και εξαγόρασε δίκτυο της Arab Bank Κύπρου (Τράπεζα Πειραιώς). Το 2012 απέκτησε το υγιές τμήμα της Αγροτικής Τράπεζας και τη Γενική Τράπεζα, το 2013, απέκτησε τις τραπεζικές δραστηριότητες στην Ελλάδα της Τράπεζας Κύπρου, της Cyprus Popular Bank, της Ελληνικής Τράπεζας καθώς και τη Millennium Bank Ελλάδας, ενώ τέλος, το 2015 απέκτησε το υγιές μέρος της Πανελλήνιας Τράπεζας (Τράπεζα Πειραιώς).

Η Τράπεζα Πειραιώς εδρεύει στην Αθήνα, έχει παρουσία σε 10 χώρες, απασχολεί περίπου 21.000 χιλιάδες εργαζόμενους και παρέχει ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών σε περίπου 6 εκατομμύρια πελάτες (Τράπεζα Πειραιώς).

2.3.3. Alpha Bank

Η ΑΛΦΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε., «Alpha Bank», ιδρύθηκε το 1879 στην Καλαμάτα (Alpha Bank).

Το 1918 το τραπεζικό τμήμα του οίκου «Ι. Φ. Κωστοπούλου» όπως αρχικά ονομαζόταν, μετονομάστηκε σε «Τράπεζα Καλαμών», ενώ το 1924 η έδρα της Τράπεζας μεταφέρθηκε στην Αθήνα και μετονομάστηκε σε «Τράπεζα Ελληνικής Εμπορικής Πίστεως» (Alpha Bank). Η επωνυμία της Τράπεζας άλλαξε αρκετές φορές ακόμη, όταν το 1948 μετονομάστηκε σε «Τράπεζα Εμπορικής Πίστεως», το 1972 σε «Τράπεζα Πίστεως» και το 1994 σε «Alpha Τράπεζα Πίστεως» (Alpha Bank).

Στην πιο πρόσφατη ιστορία της, η Τράπεζα αναπτύχθηκε αφού εκτός από την προσφορά απλών τραπεζικών υπηρεσιών και προϊόντων, εξελίχθηκε σε έναν ολοκληρωμένο όμιλο παροχής οικονομικών υπηρεσιών (Alpha Bank). Το 1999 εξαγόρασε το 51% των μετοχών της Ιονικής Τραπεζής με τη νέα Τράπεζα που να ονομάζεται Alpha Bank (Alpha Bank). Η Alpha Bank, θα αποκτήσει το 2013 το σύνολο των μετοχών της Emporiki Bank από τον όμιλο Gredit Agricole ενώ, το 2014

θα εξαγοράσει τις εργασίες λιανικής τραπεζικής της Citi Bank στην Ελλάδα (Alpha Bank).

2.3.4. Eurobank

Η ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK ERGASIAS A.E., «Eurobank», ιδρύθηκε το 1990 ως «Ευρωεπενδυτική Τράπεζα» (Eurobank).

Το 1994 προχώρησε στην εξαγορά της EFG Private Bank (Luxembourg) S.A., το 1996 εξαγόρασε την Interbank Ελλάδος και το 1997 εξαγόρασε το δίκτυο καταστημάτων της Credit Lyonnais Grece S.A. και μετονομάστηκε σε «EFG Eurobank» (Eurobank). Το 1998 προχώρησε στην εξαγορά ποσοστού συμμετοχής ελέγχου της Τράπεζας Αθηνών και από κοινού με την CEH εξαγοράζουν ποσοστό 18,4% στην Τράπεζα Εργασίας (Eurobank). Το 1999 η Τράπεζα Κρήτης μεταβιβάζεται στην EFG Eurobank η οποία εισάγεται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (Eurobank). Το 2000 θα συγχωνευθεί με την Τράπεζας Εργασίας και θα μετονομαστεί σε «EFG Eurobank Ergasias» (Eurobank). Εξαγοράζοντας αρκετές τράπεζες και χρηματιστηριακές εταιρίες στη Ρουμανία, τη Βουλγαρία, τη Σερβία και την Τουρκία και αναπτύσσοντας δίκτυο στην Κύπρο, η «Τράπεζα Eurobank Ergasias» όπως θα μετονομαστεί το 2007, διευρύνεται το 2013 με την εξαγορά του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου Ελλάδος και της Νέας Proton Bank (Eurobank).

Ο όμιλος της Eurobank αναπτύσσεται σε 8 χώρες παρέχοντας τραπεζικές, χρηματιστηριακές και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και υπηρεσίες αξιοποίησης και εκμετάλλευσης ακινήτων, ενώ απασχολεί συνολικά 16.990 εργαζομένους (Eurobank).

Κεφάλαιο 3: Επισκόπηση της Βιβλιογραφίας

3.1. Ποιότητα υπηρεσιών και ικανοποίηση πελατών

3.1.1. Μοντέλα ποιότητας και μέτρησης ποιότητας υπηρεσιών

Η αναγνώριση της σημασίας που έχει η ποιότητα των υπηρεσιών αυξάνεται συνεχώς (Ζαβλανός, 2006). Σύμφωνα με τον Crosby (1979), το κόστος που έχει η χαμηλή ποιότητα των υπηρεσιών είναι υψηλότερο από το αντίστοιχο των προϊόντων και μπορεί να φτάσει μέχρι και το 30%-40% του συνολικού τζίρου μίας επιχείρησης.

Έτσι, κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί ένα βασικό στρατηγικό εργαλείο για τις επιχειρήσεις που προσπαθούσαν να επιτύχουν και να επιβιώσουν στο ιδιαίτερα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον (Drosos et al., 2015a). Ένας από τους κυριότερους στόχους επομένως είναι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πελάτες (Parasuraman et al., 1985; Parasuraman et. al, 1988; Reichheld & Sasser, 1990).

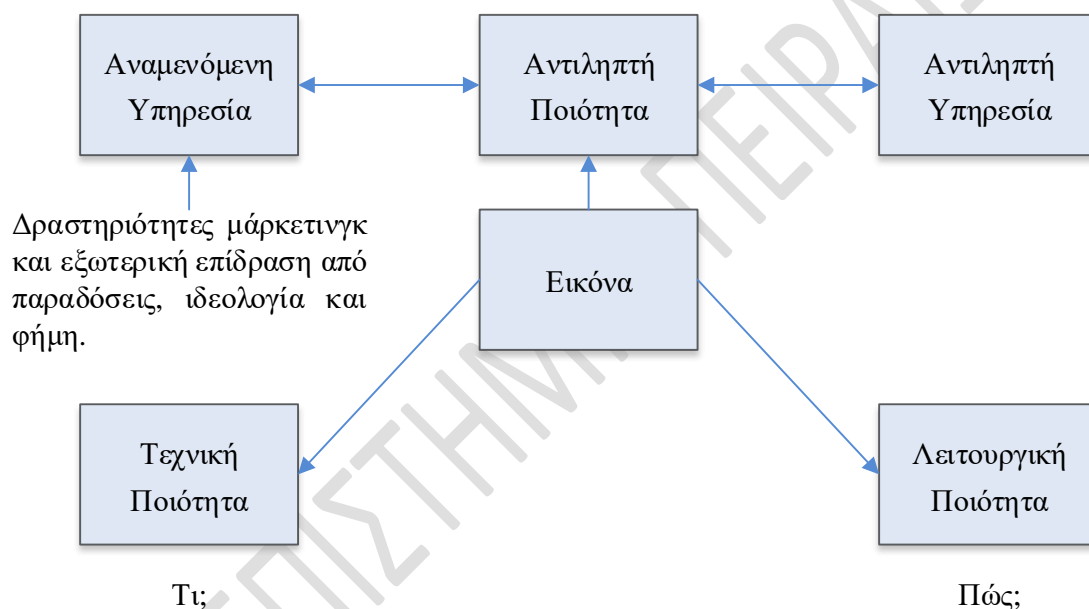
Πολλές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, μπορούν να χρησιμοποιηθούν και στις υπηρεσίες (Ζαβλανός, 2006). Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένα στοιχεία που διαφοροποιούν τις υπηρεσίες από τα προϊόντα (Ζαβλανός, 2006).

Σε αντίθεση με τα προϊόντα, οι υπηρεσίες είναι άυλες, οι καταναλωτές συχνά συμμετέχουν ενεργά στην παροχή τους, η παροχή και κατανάλωσή τους συνήθως συμβαίνουν ταυτόχρονα, δεν μπορούν να δοκιμαστούν πριν από την κατανάλωσή τους, εφόσον πρόκειται για δραστηριότητες ή διαδικασίες, ενώ τέλος, συχνά συντίθενται από συστήματα μαζί με υποσυστήματα με την ικανοποίηση των καταναλωτών να πηγάζει από όλα αυτά τα στοιχεία (Parry et al., 2011). Τα παραπάνω χαρακτηριστικά έχουν εκτενώς αναλυθεί στη σχετική αρθρογραφία και βιβλιογραφία, επειδή κάνουν τις υπηρεσίες πιο δύσκολο να αξιολογηθούν από τα προϊόντα, και τα περισσότερα προβλήματα ποιότητας αποδίδονται σε αυτά (Lewis, 1989).

Ποιότητα υπηρεσιών είναι ο βαθμός εναρμόνισης των προσδοκιών των πελατών με την αντίληψη που τελικά διαμορφώνουν από την παροχή της (Gilbert & Parhizgari, 2000). Σύμφωνα με τους Berry et al., (1985) ποιότητα των υπηρεσιών θεωρείται η

αντίληψη του πελάτη για την παροχή των υπηρεσιών. Με βάση μια άλλη προσέγγιση, ποιότητα των υπηρεσιών είναι η στάση των πελατών ή η συνολική γνώμη αυτών για τις υπηρεσίες μιας εταιρείας με την πάροδο του χρόνου, ενώ η ικανοποίηση του πελάτη αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη εμπορική συναλλαγή (Lam & Zhang, 1999). Σε κάθε περίπτωση η έννοια της ποιότητας, περιέχει από τη φύση της στοιχεία υποκειμενικότητας (Gummesson, 2001).

Ένα από πιο γνωστά μοντέλα που μετρούν την ποιότητα των υπηρεσιών είναι αυτό του Grönroos. Μέσα από το συγκεκριμένο μοντέλο, συσχετίζεται η εμπειρία του πελάτη από μία υπηρεσία με τις προσδοκίες του από αυτή (Grönroos, 1984).

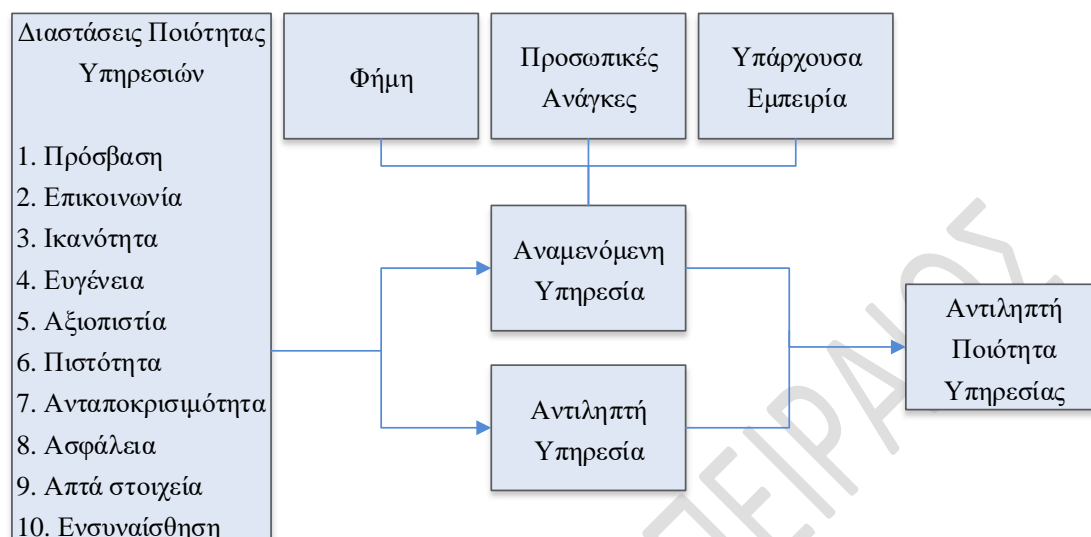


Διάγραμμα 3.1: Το μοντέλο του Grönroos για την ποιότητα των υπηρεσιών. Πηγή: Grönroos, 1984.

Από το παραπάνω διάγραμμα, προκύπτει ότι ο Grönroos διαχώρισε την ποιότητα των υπηρεσιών σε τεχνική και λειτουργική. Η τεχνική ποιότητα είναι η ποιότητα του τι ο πελάτης λαμβάνει στην πραγματικότητα από την επιχείρηση, είναι δηλαδή το «τι», ενώ, η λειτουργική ποιότητα, το «πώς», είναι ο τρόπος με τον οποίο προσφέρεται η υπηρεσία (Seth et al., 2005).

Οι Parasuraman et al., (1985) προσδιόρισαν την πρόσβαση, την επικοινωνία, την ικανότητα, την ευγένεια, την αξιοπιστία, την πιστότητα, την ανταποκρισιμότητα, την ασφάλεια, τα απτά στοιχεία και την ενσυναίσθηση, ως τις διαστάσεις για την

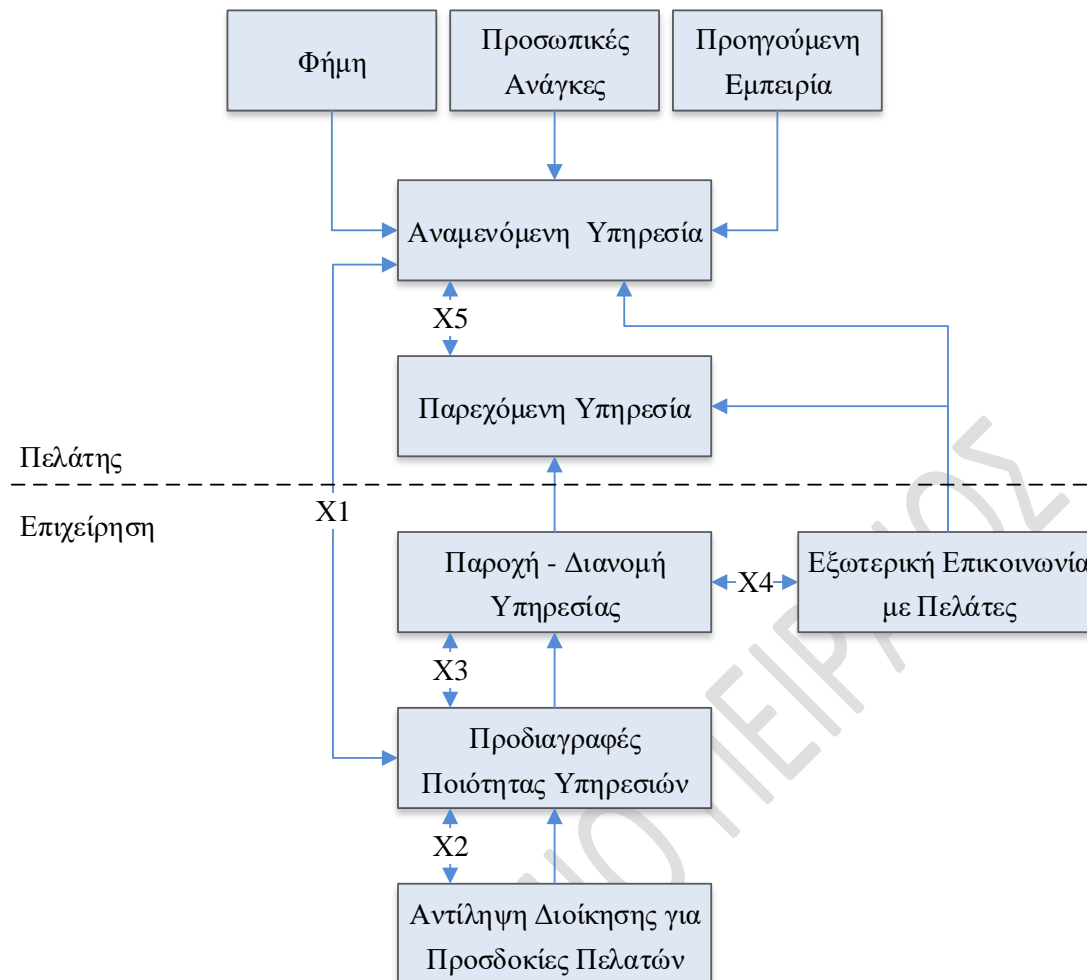
ποιότητα των υπηρεσιών. Από το διάγραμμα που ακολουθεί συνάγεται ότι η αντιληπτή ποιότητα είναι το αποτέλεσμα της σύγκρισης του πελάτη ανάμεσα στην αναμενόμενη και την αντιληπτή υπηρεσία (Parasuraman et al., 1985).



Διάγραμμα 3.2: Οι διαστάσεις της αντιληπτής ποιότητας των υπηρεσιών. Πηγή: Parasuraman et al., 1985.

Οι Parasuraman et al., (1985) όρισαν ακόμη, την ποιότητα των υπηρεσιών ως τον βαθμό απόκλισης ανάμεσα στις αντιλήψεις και τις προσδοκίες του πελάτη. Στην έρευνά τους, διεξήγαγαν focus groups καταναλωτών και σε βάθος συνεντεύξεις με στελέχη επιχειρήσεων από τους κλάδους της λιανικής τραπεζικής, των πιστωτικών καρτών, των ασφαλειών και της επισκευής και συντήρησης προϊόντων, με στόχο να αναπτύξουν ένα εννοιολογικό μοντέλο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Parasuraman et al., 1985).

Οι ομοιότητες που προέκυψαν μεταξύ των κλάδων που εξετάστηκαν έδειξαν ότι το μοντέλο που τελικά κατασκευάστηκε, μπορεί να έχει ευρεία εφαρμογή σε ό,τι αφορά τους διάφορους τύπους των υπηρεσιών (Zeithaml et al., 1990). Το μοντέλο που διατυπώθηκε επεξηγεί το χάσμα ανάμεσα σε αυτό που ο πελάτης προσδοκά να λάβει από μία υπηρεσία και που τελικά λαμβάνει από αυτή (Parasuraman et al., 1985). Μπορεί ουσιαστικά να εξηγήσει τις αιτίες της δυσαρέσκειας των πελατών από τις επιχειρήσεις (Ζαβλανός, 2006). Το μοντέλο που τελικά προέκυψε απεικονίζεται στο διάγραμμα που ακολουθεί.



Διάγραμμα 3.3: Το μοντέλο της ποιότητας των υπηρεσιών. Πηγή: Parasuraman et al., 1985.

Στο παραπάνω μοντέλο υπάρχουν πέντε χάσματα. Το πρώτο χάσμα (X1), είναι το χάσμα ανάμεσα στις προσδοκίες του πελάτη και στον τρόπο που η επιχείρηση αντιλαμβάνεται τις προσδοκίες αυτές. Αυτό το χάσμα δημιουργείται από τη διαφορά μεταξύ της αντίληψης των στελεχών ενός οργανισμού για την έννοια της ποιότητας και του τρόπου που οι πελάτες την αντιλαμβάνονται (Zeithaml et al., 1990). Τα στελέχη δεν μπορούν πάντα να αντιληφθούν εκ των προτέρων ποια χαρακτηριστικά είναι αυτά που κάνουν τους καταναλωτές να κρίνουν μία υπηρεσία ως υψηλής ποιότητας, τι χαρακτηριστικά πρέπει να έχει μία υπηρεσία προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες των καταναλωτών καθώς και ποια επίπεδα επιδόσεων απαιτούνται για αυτά τα χαρακτηριστικά ώστε η υπηρεσία να θεωρηθεί υψηλής ποιότητας (Parasuraman et al., 1985). Αίτια δημιουργίας του χάσματος αυτού, μπορούν να είναι η έλλειψη έρευνας στο μάρκετινγκ, η ανεπαρκής επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση καθώς και η σύνθετη ιεραρχική δομή μιας επιχείρησης (Ζαβλανός, 2006).

Το δεύτερο χάσμα (X2), είναι το χάσμα ανάμεσα στο τι πιστεύει η επιχείρηση και στο τι προσδοκούν οι πελάτες. Τα αίτια για τα οποία η επιχείρηση μπορεί να δυσκολεύεται στο να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πελατών της μπορεί να έχουν να κάνουν με περιορισμένους πόρους, συνθήκες της αγοράς ή έλλειψη καθορισμένων στόχων (Parasuraman et al., 1985).

Το τρίτο χάσμα (X3), είναι το χάσμα ανάμεσα στις προδιαγραφές που έχουν τεθεί για την ποιότητα των υπηρεσιών και την τελική παροχή τους. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου αν και η επιχείρηση αντιλαμβάνεται τις απαιτήσεις των πελατών της και θέτει τις σωστές προδιαγραφές, δεν μπορεί τελικά να ανταποκριθεί σε αυτές (Zeithaml et al., 1990). Στην περίπτωση του συγκεκριμένου χάσματος, κυρίαρχο ρόλο διαδραματίζει το προσωπικό της κάθε επιχείρησης, δεδομένου ότι εάν η αποδοτικότητά του είναι χαμηλή, ακόμη και αν παρέχονται οι σωστές οδηγίες η υπηρεσία που θα παρέχεται δεν θα είναι ποιοτική (Ζαβλανός, 2006).

Το τέταρτο χάσμα (X4), είναι το χάσμα ανάμεσα στην παροχή των υπηρεσιών και στην εξωτερική επικοινωνία με τους πελάτες. Η διαφήμιση μίας επιχείρησης μπορεί να επηρεάσει τις προσδοκίες των καταναλωτών (Parasuraman et al., 1985). Αν οι προσδοκίες των καταναλωτών διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αντίληψη που διαμορφώνουν για την ποιότητα των υπηρεσιών, τότε η επιχείρηση δεν θα πρέπει να υπόσχεται περισσότερα μέσω της επικοινωνίας της προς τα έξω, από όσα μπορεί να προσφέρει στην πραγματικότητα (Parasuraman et al., 1985). Μια επιχείρηση που υπόσχεται περισσότερα από όσα μπορεί να πραγματοποιήσει θα αυξήσει στην αρχή τις προσδοκίες των πελατών, αλλά, αν οι προσδοκίες δεν καλυφθούν, θα δημιουργηθεί η αντίληψη της χαμηλής ποιότητας (Parasuraman et al., 1985).

Τέλος, το πέμπτο χάσμα (X5), είναι το χάσμα ανάμεσα στις προσδοκίες του πελάτη και στις πραγματικές υπηρεσίες που τελικά του παρέχονται. Αυτό το χάσμα εξαρτάται από το μέγεθος και την κατεύθυνση των τεσσάρων προηγούμενων που είναι συνδεδεμένα με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από την πλευρά της επιχείρησης (Parasuraman et al., 1985). Δημιουργείται δηλαδή η ακόλουθη σχέση (Parasuraman et al., 1985):

$$X5 = f(X1, X2, X3, X4) \quad (3.1)$$

Τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας αξιολογήθηκαν και αναλύθηκαν εκ νέου και ως επακόλουθο, δημιουργήθηκε η κλίμακα του μοντέλου SERVQUAL για τη μέτρηση της αντίληψης των πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών (Seth et al., 2005).

Στο μοντέλο SERVQUAL, οι δέκα παραπάνω διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών μειώθηκαν σε πέντε, έπειτα από τη συνάφεια που προέκυψε μεταξύ ορισμένων μέσω τις παραγοντικής ανάλυσης που διεξήγαγαν οι Parasuraman et al. (1988).

Πίνακας 3.1: Το μοντέλο SERVQUAL και οι διαστάσεις του. Πηγή: Parasuraman et al., 1988.

Διαστάσεις Ποιότητας SERVQUAL	Στοιχεία Διαστάσεων Ποιότητας
Απτά στοιχεία	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Σύγχρονος εξοπλισμός ▪ Ελκυστικά σχεδιασμένες εγκαταστάσεις ▪ Καλή εμφάνιση του προσωπικού ▪ Καταλληλότητα των εγκαταστάσεων για τις υπηρεσίες που παρέχονται
Αξιοπιστία	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εκπλήρωση των υποσχέσεων ▪ Ειλικρινές ενδιαφέρον για την επίλυση των προβλημάτων των πελατών ▪ Παροχή της υπηρεσίας σωστά εξ' αρχής ▪ Παροχή της υπηρεσίας όπως αναμένεται ▪ Συναλλαγές χωρίς λάθη
Ανταποκρισιμότητα	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ενημέρωση των πελατών για το χρόνο παροχής της υπηρεσίας ▪ Άμεση παροχή της υπηρεσίας από το προσωπικό ▪ Διάθεση βοήθειας από το προσωπικό ▪ Διαθέσιμος χρόνος προσωπικού για ενασχόληση με τις ανάγκες των πελατών
Διασφάλιση	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Προσωπικό που εμπνέει εμπιστοσύνη ▪ Ασφάλεια συναλλαγών ▪ Ευγένεια προσωπικού ▪ Υποστήριξη προσωπικού από την επιχείρηση για τη σωστή παροχή της υπηρεσίας
Ενσυναίσθηση	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εστίαση προσωπικά στους πελάτες από την επιχείρηση ▪ Προσωπικό ενδιαφέρον του προσωπικού για τους πελάτες ▪ Κατανόηση των αναγκών των πελατών από το προσωπικό ▪ Αποφάσεις τις επιχείρησης με βάση το συμφέρον των πελατών ▪ Βολικό ωράριο λειτουργίας

Το SERVQUAL έχει χρησιμοποιηθεί από μία πληθώρα ακαδημαϊκών αλλά και επιχειρήσεων για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών διαφόρων κλάδων επιχειρήσεων, μεταξύ των οποίων και οι τράπεζες (Newman, 2001). Από τα στοιχεία του SERVQUAL, η ενσυναίσθηση είναι ένας βασικός δείκτης του βαθμού του πελατοκεντρικού προσανατολισμού μίας επιχείρησης (Stock & Hoyer, 2005).

Ωστόσο το SERVQUAL έχει δεχθεί κριτική (Abdullah, 2006; Zhou et al., 2002). Η κριτική αυτή οδήγησε τους Cronin & Taylor (1992), στη δημιουργία του SERVPERF, ενός μοντέλου που βασίζεται αποκλειστικά στη μέτρηση της αντιληπτής ποιότητας σε αντίθεση με το SERVQUAL. Μέσα από την εξέταση της σχετικότητας των προσδοκιών του SERVQUAL προέκυψε ότι οι περισσότεροι βαθμολογούν με υψηλό βαθμό τις προσδοκίες τους (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2009). Αυτό οδήγησε τους Cronin & Taylor (1992) να θεωρήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών υπό το πρίσμα της απόδοσης και όχι υπό το πρίσμα της προσδοκίας. Το SERVPERF μετρά την ποιότητα με βάση τον τύπο:

$$SQ = \sum_{i=1}^k P_{ij} \quad (3.2)$$

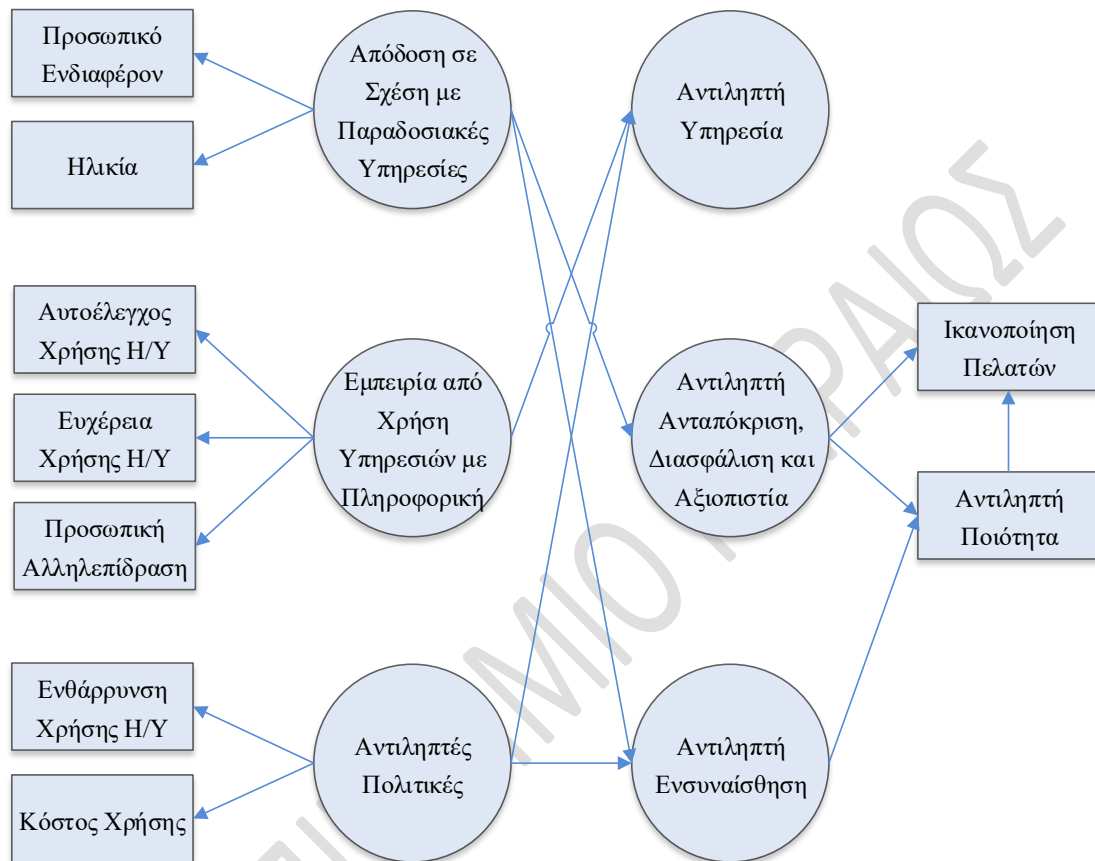
όπου:

- SQ: η συνολική ποιότητα της υπηρεσίας,
- k: ο αριθμός των κριτηρίων ποιότητας και,
- P_{ij}: η αντίληψη του πελάτη i για την απόδοση του κριτηρίου ποιότητας j.

Τα τελευταία χρόνια, με την εξέλιξη της τεχνολογίας και την υιοθέτηση εφαρμογών και εργαλείων της πληροφορικής από το σύνολο των επιχειρήσεων, έχει αλλάξει τόσο ο τρόπος εξυπηρέτησης των πελατών όσο ο τρόπος της παροχής των υπηρεσιών προς αυτούς. Έτσι, από το 2000 και έπειτα αναπτύχθηκαν μοντέλα ποιότητας υπηρεσιών βασισμένα στις τεχνολογίες πληροφορικής. Με τη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής, στόχος είναι από τη μία πλευρά η μείωση του κόστους και από την άλλη, η παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας για τους πελάτες (Seth et al., 2005).

Το μοντέλο που ανέπτυξαν οι Zhu et al. (2002), υπογραμμίζει τη σημασία των τεχνολογιών πληροφορικής στην ικανοποίηση των πελατών. Η ανάπτυξη του

μοντέλου αυτού, που συνδέει την αντιληπτή ποιότητα από υπηρεσίες που παρέχονται με τη χρήση τεχνολογιών πληροφορικής με τις παραδοσιακές διαστάσεις ποιότητας των υπηρεσιών, βασίστηκε στο SERVQUAL (Zhu et al., 2002). Το μοντέλο απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα.



Διάγραμμα 3.4: Μοντέλο ποιότητας υπηρεσιών βασισμένων στις τεχνολογίες πληροφορικής. Πηγή: Zhu et al., 2002.

Ένα ακόμη μοντέλο που σχετίζεται με την ποιότητα των υπηρεσιών που χρησιμοποιούν τεχνολογίες πληροφορικής είναι αυτό που ανέπτυξε η Santos (2003). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, οι υπηρεσίες που χρησιμοποιούν τεχνολογίες πληροφορικής έχουν διαστάσεις όπως η κατάλληλη σχεδίαση της ιστοσελίδας, η ευκολία στην πρόσβαση, η ταχύτητα, η υποστήριξη και η συντήρηση του ηλεκτρονικού συστήματος που σχετίζονται με την αντιληπτή ποιότητα καθώς και με τη διατήρηση των πελατών (Santos, 2003).

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει το γεγονός ότι λόγω της σημασίας της ποιότητας των υπηρεσιών, υπήρξε συστηματική ανάπτυξη μιας μεγάλης ποικιλίας

σχετικών μοντέλων. Υπάρχουν ακόμη αρκετά μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί για την ποιότητα των υπηρεσιών. Αρκετοί ερευνητές (Reynoso & Moores, 1995; Caruana & Pitt, 1997), έχουν επισημάνει τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην ποιότητα των υπηρεσιών, τη διατήρηση των πελατών και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Από την εξέταση των περισσότερων από τα μοντέλα ποιότητας υπηρεσιών, προκύπτει ότι κύρια στοιχεία για την επίτευξη της ποιότητας μπορούν να είναι η καλή γνώση της αγοράς και η εστίαση στους πελάτες, η κατάλληλη παρακίνηση του προσωπικού, η καλή κατανόηση των διαστάσεων της ποιότητας και των παραγόντων που την επηρεάζουν, η ύπαρξη αποτελεσματικού συστήματος μέτρησης της απόδοσης και ανατροφοδότησης, η αποτελεσματική εφαρμογή των αποφάσεων καθώς και ένα αποδοτικό σύστημα εξυπηρέτησης πελατών (Seth et al., 2005). Η εξέταση των μοντέλων ποιότητας υπηρεσιών καταλήγει στο ότι υπάρχει ακόμη η ανάγκη για περαιτέρω έρευνα (Seth et al., 2005).

3.1.2. Ικανοποίηση πελατών και μοντέλα ανάλυσης και μέτρησης της ικανοποίησης

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για την ικανοποίηση των πελατών. Σύμφωνα με τους Bartikowski & Llosa (2004) *«η ικανοποίηση του πελάτη συνήθως ορίζεται ως μία συνολική εκτίμηση της απόδοσης των διαφόρων χαρακτηριστικών που αποτελούν την υπηρεσία»*.

Σύμφωνα με τους Tse & Wilton (1998), η ικανοποίηση είναι η αντίδραση των καταναλωτών στη διαδικασία αξιολόγησης, η οποία εξετάζει τις διαφορές μεταξύ των προσδοκιών και το πραγματικό επίπεδο απόδοσης του προϊόντος, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον καταναλωτή μετά τη χρήση του.

Όπως εξηγήθηκε από τον Oliver (1996), τον Gerson (1993) και τον Vavra (1997), η ικανοποίηση είναι ένα μέτρο του κατά πόσο το προσφερόμενο προϊόν ή η υπηρεσία ικανοποιεί τις προσδοκίες των πελατών.

Οι Engel & Blackwell (1982), αναφέρουν ότι η ικανοποίηση είναι μια διαδικασία αξιολόγησης, η οποία εξετάζει κατά πόσο η επιλογή αυτή συνάδει με προηγούμενες επιλογές του πελάτη.

Σύμφωνα με μια άλλη προσέγγιση, «η ικανοποίηση είναι μια γνωστική κατάσταση του πελάτη, όσον αφορά την επαρκή ή ανεπαρκή ανταμοιβή του για τις θυσίες και τις προσπάθειες που έχει καταβάλει» (Howard & Sheth, 1969).

Ο Kotler (1991), θεωρεί την ικανοποίηση ως το αίσθημα της ευχαρίστησης ή της δυσαρέσκειας που προκύπτει από τη σύγκριση της απόδοσης ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας σε σχέση με αυτό που αρχικά ο πελάτης ανέμενε.

Σύμφωνα με μία περισσότερο πελατοκεντρική αντίληψη (Δρόσος, 2010), οι Bolton et al. (2000), ορίζουν την ικανοποίηση ως το αποτέλεσμα της αξίας που αντιλαμβάνεται ο πελάτης από τη συναλλαγή του με την επιχείρηση, όπου η αξία αναφέρεται στην ποιότητα της υπηρεσίας όπως την αντιλαμβάνεται σε σχέση με το αντίτιμο και το κόστος απόκτησης του πελάτη ή την προσδοκώμενη αξία από συναλλαγές με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

Κοινός τόπος των παραπάνω ορισμών, είναι η έννοια της ποιότητας η οποία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της ικανοποίησης των πελατών. Ένα ακόμη κοινό στοιχείο των περισσότερων από τους ορισμούς που παρατίθενται, είναι η σύγκριση των προσδοκιών του πελάτη από ένα προϊόν ή μία υπηρεσία σε σχέση με την αντίληψη που διαμορφώνει έπειτα από την κατανάλωση.

Η ικανοποίηση των πελατών είναι στενά συνδεδεμένη με την ποιότητα και είναι απαραίτητη για τη συνεχή βελτίωση και την αριστεία κάθε επιχείρησης (Gerson, 1993; Siskos & Grigoroudis, 2002; Skordoulis et al., 2014). Είναι ακόμη, στενά συνδεδεμένη με την απόδοση των επιχειρήσεων και την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Churchill Jr & Surprenant, 1982).

Σύμφωνα με την προσέγγιση ορισμένων από τους πιο γνωστούς ερευνητές στο πεδίο της ποιότητας, η ικανοποίηση των πελατών έχει δύο βασικά στοιχεία. Το πρώτο, αφορά το βαθμό στον οποίο ένα προϊόν ή μία υπηρεσία ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών ενώ το δεύτερο, το πόσο αξιόπιστα θα καλυφθούν οι απαιτήσεις τους (Deming, 1981; Juran & Gryna, 1998). Το δεύτερο στοιχείο, είναι ίσως το σημαντικότερο στη διαμόρφωση της ικανοποίησης (Bouranta et al., 2005).

Πρακτικά, η ικανοποίηση του πελάτη, είναι η αντίληψη που αυτός διαμορφώνει ότι το προϊόν ή η υπηρεσία που έλαβε, έφθασε ή και υπερέβη τις προσδοκίες του

(Ζαβλανός, 2006). Αυτή είναι η αντιληπτή ποιότητα. Κάθε πελάτης επίσης περιμένει από το προϊόν ή την υπηρεσία να ικανοποιήσει τις ανάγκες του (Ζαβλανός, 2006). Αυτή είναι η αναμενόμενη ποιότητα. Το πραγματικό αποτέλεσμα, είναι η πραγματική ποιότητα. Η βασική εξίσωση που συνδέει τα διάφορα αυτά επίπεδα απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα.



Διάγραμμα 3.5: Η σχέση ανάμεσα στην αντιληπτική ποιότητα, την αναμενόμενη ποιότητα και την πραγματική ποιότητα.

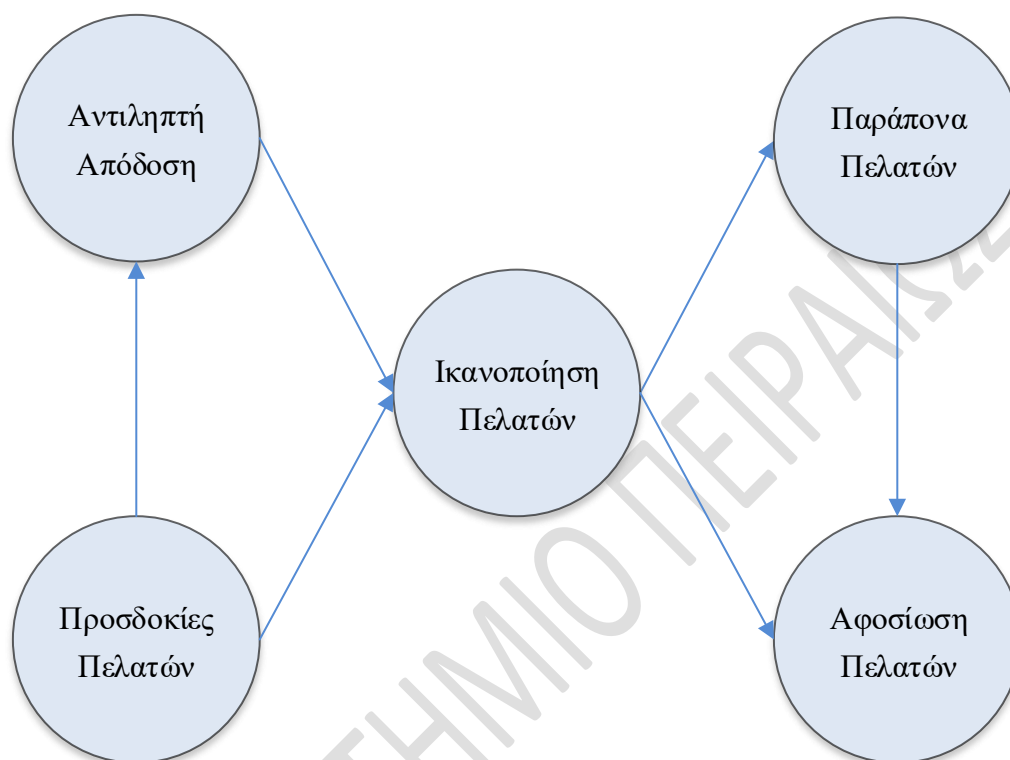
Η ικανοποίηση των πελατών υπό το πρίσμα της αντιληπτής ποιότητας μπορεί να ιδωθεί σαν τη διαφορά ανάμεσα στην πραγματική και την αναμενόμενη ποιότητα (Drosos et al., 2015b). Προκειμένου οι πελάτες να είναι ικανοποιημένοι, θα πρέπει να μην οι παρεχόμενες υπηρεσίες να είναι υψηλής ποιότητας αλλά, ταυτόχρονα να πωλούνται με τρόπο που να ικανοποιεί τους πελάτες (Drosos et al., 2015b). Για το λόγο αυτό, οι περισσότεροι ορισμοί που αφορούν την ικανοποίηση των πελατών είναι πελατοκεντρικοί και αποδίδουν την ικανοποίηση των πελατών ξεκινώντας από την ποιότητα των υπηρεσιών ή αντίστροφα (Drosos et al., 2015b).

Η διαφορά ανάμεσα στην πραγματική και την αναμενόμενη ποιότητα προσδιορίζει το βαθμό ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας του πελάτη (Ζαβλανός, 2006). Αν η πραγματική ποιότητα είναι μεγαλύτερη από την αναμενόμενη, ο πελάτης είναι ικανοποιημένος, ενώ, αν είναι μικρότερη, ο πελάτης είναι δυσαρεστημένος (Ζαβλανός, 2006).

Από τη μελέτη της σχετικής με την ποιότητα των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πελατών αρθρογραφίας και βιβλιογραφίας, προκύπτει ότι οι παραπάνω διαστάσεις είναι μεν διακριτές αλλά ταυτόχρονα στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους (Sureshchandar et al., 2002).

Τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί μέθοδοι μέτρησης και αξιολόγησης της ικανοποίησης των πελατών. Το Σουηδικό Βαρόμετρο Ικανοποίησης Πελατών (SCSB)

που αναπτύχθηκε από τον Fornell (1992), περιλαμβάνει δύο κύρια συστατικά στοιχεία για την ικανοποίηση, τις αντιλήψεις των πελατών για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία καθώς και τις προσδοκίες τους όσον αφορά την απόδοση των εν λόγω προϊόντων ή υπηρεσιών (Johnson et al., 2001).

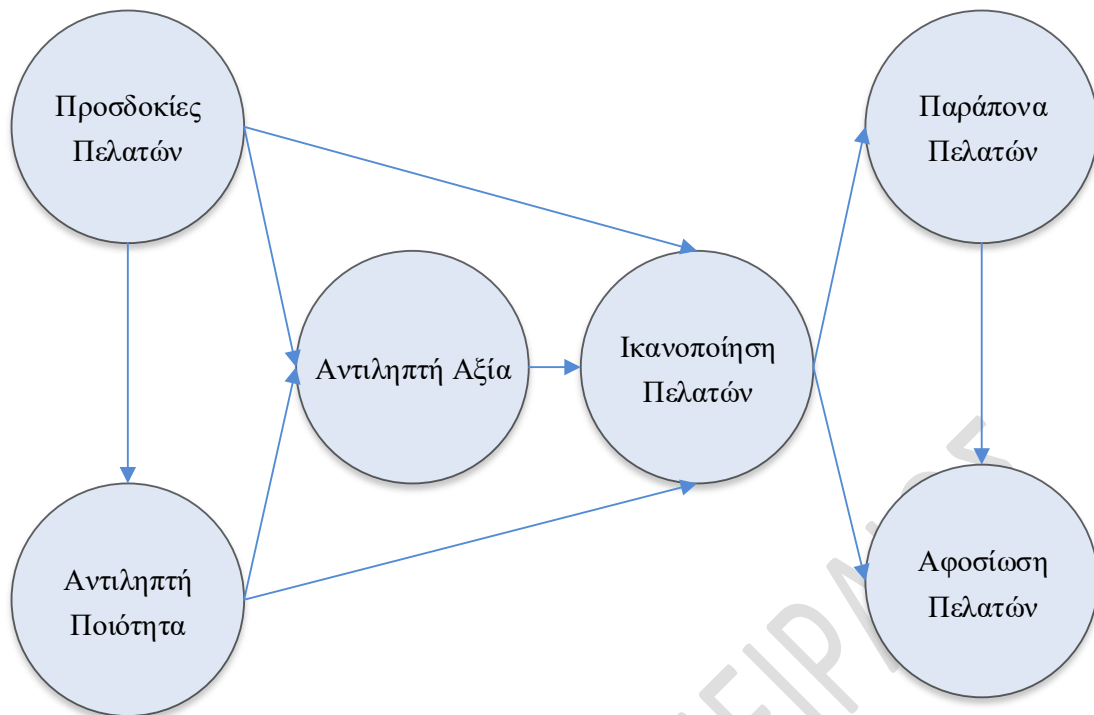


Διάγραμμα 3.6: Το Σουηδικό Βαρόμετρο Ικανοποίησης Πελατών (SCSB). Πηγή: Fornell, 1992.

Πιο συγκεκριμένα, η αντιληπτή απόδοση εξισώνεται με την αντιληπτή αξία, ή το αντιληπτό επίπεδο ποιότητας σε σχέση με το αντίτιμο που καταβάλλεται για την απόκτηση της υπηρεσίας (Johnson et al., 2001).

Η βασική πρόβλεψη του παραπάνω μοντέλου, είναι ότι όσο η αντιληπτή αξία αυξάνεται, τόσο αυξάνεται και η ικανοποίηση των πελατών (Johnson et al., 2001). Οι προσδοκίες των πελατών υποστηρίζεται ότι επηρεάζουν θετικά την ικανοποίησή τους, διότι αποτελούν βασικά στοιχεία στη διαδικασία αξιολόγησης (Oliver, 1980).

Ένα ακόμη μοντέλο που αφορά την ικανοποίηση των πελατών είναι ο Αμερικανικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (ACSI) η κατασκευή του οποίου βασίστηκε κατά ένα μέρος στο Σουηδικό Βαρόμετρο Ικανοποίησης Πελατών (Fornell et al., 1996).

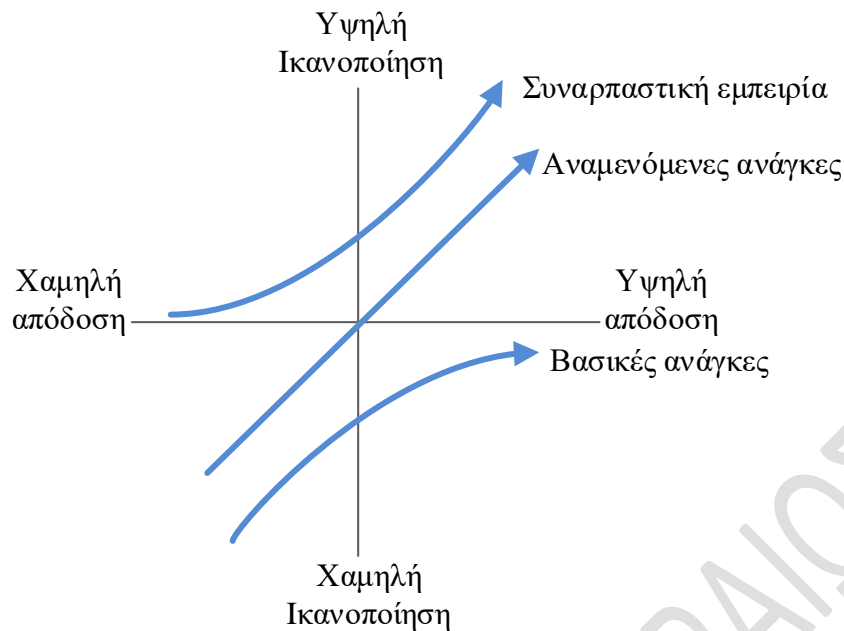


Διάγραμμα 3.7: Ο Αμερικανικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (ACSI). Πηγή: Fornell et al., 1996.

Όπως προκύπτει από το παραπάνω διάγραμμα, οι βασικές διαφορές μεταξύ του Σουηδικού Βαρόμετρου Ικανοποίησης Πελατών (SCSB) και του Αμερικανικού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών (ACSI), είναι η προσθήκη της αντιληπτής ποιότητας ως στοιχείο ξεχωριστό από την αντιληπτή αξία καθώς και η προσθήκη μέτρων για την ικανοποίηση των πελατών (Fornell, 1996).

Οι Hennig-Thurau & Klee (1997), συνέδεσαν την ικανοποίηση των πελατών με την πίστη τους στην επιχείρηση στο μοντέλο που ανέπτυξαν. Με βάση το μοντέλο τους, η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης και της πίστης των πελατών στην επιχείρηση επηρεάζεται άμεσα από μία μεταβλητή που ονόμασαν «σχεσιακή ποιότητα» και τις οποίας τα συστατικά στοιχεία είναι η αντίληψη των πελατών για την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η εμπιστοσύνη, και η σχέση τους με την επιχείρηση (Hennig-Thurau & Klee, 1997).

Ο Kano ανέπτυξε ένα μοντέλο σχετικά με το βαθμό της ικανοποίησης των πελατών στο οποίο η διάσταση της ικανοποίησης χωρίζεται στις βασικές ανάγκες, στις αναμενόμενες ανάγκες και στη συναρπαστική εμπειρία (Kano et al., 1984).



Διάγραμμα 3.8: Το μοντέλο ικανοποίησης του Kano. Πηγή: Kano et al., 1984.

Από το παραπάνω διάγραμμα προκύπτουν οι βασικές διαστάσεις της ικανοποίησης. Η πρώτη διάσταση που αφορά την ικανοποίηση των βασικών αναγκών θεωρείται δεδομένη για τον πελάτη και, αν και δεν συνεισφέρει στην αύξηση της ικανοποίησής του, εάν δεν υπάρχει, τότε έχουμε τη δυσαρέσκειά του (Matzler & Hinterhuber, 1998; Nilsson-Witell & Fundin, 2005). Η δεύτερη διάσταση αφορά την ικανοποίηση των αναμενόμενων αναγκών και, αν και τις γνωρίζει ο πελάτης και θέλει να τις ικανοποιήσει, δεν τις θεωρεί απαραίτητες (Matzler & Hinterhuber, 1998; Nilsson-Witell & Fundin, 2005). Τέλος, η συναρπαστική εμπειρία είναι η διάσταση που πρέπει να την προσδιορίσει ο προμηθευτής της υπηρεσίας καθώς ο πελάτης δεν μπορεί να τη φανταστεί. Η ύπαρξή της συνεισφέρει στην υψηλή ικανοποίηση του πελάτη (Matzler & Hinterhuber, 1998; Nilsson-Witell & Fundin, 2005).

Οι Grigoroudis & Siskos (2002), ανέπτυξαν την πολυκριτηρία μέθοδο μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών Multicriteria Satisfaction Analysis (MUSA). Η συγκεκριμένη μέθοδος θεωρεί την αξιολόγηση της ικανοποίησης των πελατών ως ένα πρόβλημα πολυκριτηριακής ανάλυσης (Manolitzas & Yannacopoulos, 2013). Τα κριτήρια που επιλέγονται θεωρούνται διαστάσεις ικανοποίησης του πελάτη (Kyriazopoulos et al., 2007). Η συγκεκριμένη μέθοδος, θα παρουσιαστεί αναλυτικά στο κεφάλαιο που αφορά τη μεθοδολογία, δεδομένου ότι έχει επιλεγεί να εφαρμοστεί στην παρούσα έρευνα.

Η ικανοποίηση των πελατών, λόγω της σημαντικότητάς της για της επιχειρήσεις, έχει την υψηλότερη βαρύτητα από τα υπόλοιπα κριτήρια στα διεθνή βραβεία επιχειρηματικής αριστείας. Συγκεκριμένα, στο Αμερικανικό βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige, η ικανοποίηση κατέχει το 30% της συνολικής βαθμολογίας της επιχείρησης (Dutka, 1995), ενώ στο Ευρωπαϊκό βραβείο E.F.Q.M, κατέχει το 20% (Conti, 2007).

Υπάρχουν αρκετές ακόμη σχετικές προσεγγίσεις και μέθοδοι ενώ διάφοροι δείκτες ικανοποίησης έχουν αναπτυχθεί στις Η.Π.Α., την Ευρώπη, την Αυστρία, τη Νότιο Κορέα και τη Νέα Ζηλανδία (Johnson et al., 2001). Κοινός τόπος όλων των ερευνών είναι η αξία που έχει για την επιχείρηση η ικανοποίηση των πελατών καθώς και το πώς συνδέεται με την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, τη διατήρηση των πελατών και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών μπορεί να θεωρηθεί ως το πιο αξιόπιστο σύστημα ανατροφοδότησης, θεωρώντας ότι αντικατοπτρίζει με ένα αποτελεσματικό, άμεσο, ουσιαστικό και αντικειμενικό τρόπο τις προτιμήσεις και τις προσδοκίες των πελατών (Grigorioudis & Siskos, 2002). Μέσω της μέτρησης της ικανοποίησης, η επιχείρηση μπορεί να διαπιστώσει τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία της, τα στοιχεία που αποτελούν για εκείνη ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και να εξετάσει τους τρόπους με τους οποίους θα εστιάσει περισσότερο στους πελάτες της μέσω μίας πελατοκεντρικής στρατηγικής προκειμένου να βρεθεί σε πλεονεκτική θέση έναντι του ανταγωνισμού.

3.1.3. Ποιότητα υπηρεσιών και ικανοποίηση πελατών στον τραπεζικό κλάδο

Η ικανοποίηση των πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες του τραπεζικού κλάδου, έχει αποτελέσει αντικείμενο εκτενούς έρευνας κατά τις τελευταίες δεκαετίες.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, ερευνητές ωθήθηκαν στο να κατασκευάσουν μοντέλα που να αφορούν αποκλειστικά την ικανοποίηση των πελατών από τον τραπεζικό κλάδο. Οι Bahia & Nantel (2000), έπειτα από έρευνα που πραγματοποίησαν κατέληξαν στο μοντέλο BSQ (Bank Service Quality) το οποίο μετρά την αντιλαμβανόμενη ποιότητα των υπηρεσιών λιανικής τραπεζικής. Οι έξι διαστάσεις της ποιότητας με βάση το BSQ είναι η αποτελεσματικότητα και η διασφάλιση, η πρόσβαση, το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών, τα απτά στοιχεία, το χαρτοφυλάκιο των υπηρεσιών και η αξιοπιστία. Το BSQ αποτελεί στην ουσία επέκταση των δέκα διαστάσεων της

ποιότητας των υπηρεσιών όπως τις περιέγραψαν οι Parasuraman et al. (1985), στην οποία ενσωματώνονται στοιχεία που προτείνονται από τον Caraman (1990) όπως η ευγένεια και η πρόσβαση, καθώς και στοιχεία του πλαισίου των «7ps'» που πρότειναν οι Boom & Bitner (1981) για το μίγμα του μάρκετινγκ (Petridou et al., 2007). Ο πίνακας που ακολουθεί, περιγράφει αναλυτικά το BSQ.

Πίνακας 3.2: Το μοντέλο BSQ και οι διαστάσεις του. Πηγή: Bahia & Nantel, 2000.

Διαστάσεις Ποιότητας BSQ	Στοιχεία Διαστάσεων Ποιότητας
Αποτελεσματικότητα και διασφάλιση	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εμπιστοσύνη ▪ Αναγνώριση ενός τακτικού πελάτη ▪ Εμπιστευτικότητα ▪ Εκτίμηση του πελάτη από το προσωπικό ▪ Διακοπές κατά την παροχή της υπηρεσίας ▪ Καλά εκπαιδευμένο προσωπικό ▪ Προσωπική γνωριμία με τον πελάτη ▪ Αρμονία μεταξύ αποφάσεων υπαλλήλων και διεύθυνσης ▪ Παροχή της υπηρεσίας όπως αναμένεται ▪ Καλή φήμη ▪ Αίσθηση ασφάλειας ▪ Μη γραφειοκρατικές διαδικασίες ▪ Ενδείξεις ποιότητας
Πρόσβαση	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αριθμός ATM ▪ Σύγχρονος εξοπλισμός ▪ Αριθμός ανοικτών ταμείων ▪ Χρόνος αναμονής ▪ Ταχύτητα ολοκλήρωσης ουρών αναμονής
Τιμή	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Επαφή με τον πελάτη μόνο όταν πρέπει ▪ Αιτιολόγηση τιμολογιακής πολιτικής ▪ Κόστος από το οποίο ξεκινά η χρέωση των υπηρεσιών ▪ Λογικό κόστος διαχείρισης χαρτοφυλακίου πελατών ▪ Ενημέρωση του πελάτη όταν προκύπτουν καλύτερες λύσεις στα προβλήματά του
Απτά στοιχεία	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ακρίβεια των καταστάσεων λογαριασμών ▪ Καθαριότητα εγκαταστάσεων ▪ Διακόσμηση εγκαταστάσεων ▪ Αποτελεσματικό εργασιακό περιβάλλον
Χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ολοκληρωμένη γκάμα υπηρεσιών ▪ Υπηρεσίες που ακολουθούν τις τελευταίες εξελίξεις και καινοτομίες του κλάδου
Αξιοπιστία	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Απουσία λαθών κατά την παροχή της υπηρεσίας ▪ Ακρίβεια συστήματος αρχειοθέτησης

Από την εξέταση του παραπάνω πίνακα, γίνεται εμφανής η στενή σχέση που υπάρχει μεταξύ του BSQ και του SERVQUAL.

Οι Aldlaigan & Buttle (2001), ανέπτυξαν το SYSTRAN-SQ ένα μοντέλο για την ποιότητα των τραπεζικών υπηρεσιών το οποίο περιλαμβάνει 21 χαρακτηριστικά ποιότητας τα οποία ταξινομούνται στις ακόλουθες διαστάσεις: ποιότητα του συστήματος, συμπεριφορά, ακρίβεια των συναλλαγών και ποιότητα του εξοπλισμού. Το μοντέλο αυτό, σύμφωνα με τους συγγραφείς, βασίστηκε στο μοντέλο του Grönroos για την ποιότητα των υπηρεσιών.

Από τα προηγούμενα, μπορεί κανείς να συμπεράνει εύκολα ότι τα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από τις τράπεζες, βασίζονται στα ευρέως γνωστά μοντέλα ποιότητας υπηρεσιών και ικανοποίησης πελατών με ορισμένες μόνο διαφοροποιήσεις. Αυτός ίσως να είναι και ο λόγος για τον οποίο οι περισσότερες από τις έρευνες αφορούν την ποιότητα των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πελατών στον τραπεζικό κλάδο, βασίζονται κυρίως στα μοντέλα ποιότητας υπηρεσιών στη γενική μορφή τους, με ορισμένες κατά περίπτωση διαφοροποιήσεις.

Ορισμένοι ερευνητές έχουν εκφράσει επιφυλάξεις για τη χρήση του SERVQUAL. Κριτική έχει δεχθεί ο κομβικός ρόλος που έχουν οι προσδοκίες των πελατών καθώς και η ύπαρξη των κενών (Asubonteg et al., 1996; Buttle, 1996; Bahia & Nantel, 2000). Σύμφωνα με τον Carman (1990), τα στοιχεία των διαστάσεων της ποιότητας του SERVQUAL δεν είναι αρκετά και σε ορισμένες περιπτώσεις θα πρέπει να προστίθενται επιπλέον, ανάλογα με τη φύση του κλάδου στον οποίο ανήκει η εκάστοτε επιχείρηση που εξετάζεται. Κριτική έχει δεχθεί και για το γεγονός ότι δεν εστιάζει και στα τέσσερα από τα «4P's» του μάρκετινγκ, παρά μόνο σε αυτό που αφορά το προϊόν ή την υπηρεσία (Bahia & Nantel, 2000). Ωστόσο, εδώ θα πρέπει να αναφερθεί ότι, το σύνολο των ακαδημαϊκών και όχι μόνο, εστιάζει το «P» που αφορά το προϊόν ή την υπηρεσία στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας (Bahia & Nantel, 2000) αν και σύμφωνα με άλλους δεν είναι αρκετό κάτι τέτοιο (Gilmore & Carson, 1992).

Διαχρονικά και παρά τις επιφυλάξεις που κατά καιρούς έχουν εκφραστεί, το SERVQUAL είναι το μοντέλο που έχει εφαρμοστεί περισσότερο από οποιοδήποτε

άλλο στην έρευνα που αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πελατών από στον τραπεζικό τομέα (Hussey, 1999; Han & Baek, 2004; Abdul Razak et al., 2007; Kumar et al., 2009; Culiberg & Rojsek, 2010; Krishnamurthy et al., 2010; Ravichandran et al., 2010; Ladhari et al., 2011; Bose & Gupta, 2013; Ilyas et al., 2013; Chalres & Kumar, 2014; Skordoulis & Pekka-Economou, 2015). Οι προαναφερθείσες, αποτελούν ένα μόνο δείγμα του μεγάλου αριθμού ερευνών για την ποιότητα των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πελατών στην περίπτωση των τραπεζικών που έχουν βασιστεί στο SERVQUAL. Κοινός τόπος των περισσότερων, είναι η ισχυρή συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα στην ποιότητα των υπηρεσιών, την ικανοποίηση των πελατών και, σε όποιες περιπτώσεις εξετάζεται, της αφοσίωσης σε μία συγκεκριμένη τράπεζα.

Υπάρχουν και περιπτώσεις όπου και άλλα γενικά μοντέλα ποιότητας υπηρεσιών εκτός του SERVQUAL έχουν εφαρμοστεί στον κλάδο των τραπεζών, όπως το μοντέλο του Grönroos (Howcroft, 1993; Holmlund & Kock, 1996; Ennew & Binks, 1999). Αρκετοί ερευνητές έχουν χρησιμοποιήσει εκτός από τα κοινά που συναντώνται στις περισσότερες μελέτες, διάφορα επιπλέον κριτήρια ποιότητας υπηρεσιών και ικανοποίησης πελατών εστιασμένα στον τραπεζικό κλάδο. Ενδεικτικά, μπορούν να αναφερθούν οι δυνατότητες αναχρηματοδότησης των δανείων και η ικανότητα ικανοποίησης των μελλοντικών αναγκών των πελατών (Mihelis et al., 2001), οι πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (McDonald & Rundle-Thiele), η εικόνα της επιχείρησης στην κοινωνία (Bloemer et al., 1998), η εχεμύθεια του προσωπικού, η διαρρύθμιση του χώρου, η τηλεφωνική εξυπηρέτηση (Δρόσος, 2011), η ποικιλία των υπηρεσιών που παρέχονται μέσω των ATMs (Moutinho & Brownlie, 1989) και, η ευκολία κατανόησης από τους πελάτες, των παραστατικών που εκδίδονται (Levesque & McDougall, 1996). Ωστόσο, σε οποιαδήποτε από τις παραπάνω έρευνες και αν ανατρέξει κανείς, θα διαπιστώσει ότι τα περισσότερα από τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται είναι κριτήρια που περιέχονται στο SERVQUAL.

Η ποιότητα και η ικανοποίηση των πελατών των τραπεζών, είναι ένα θέμα που έχει απασχολήσει τις τελευταίες δεκαετίες ένα μεγάλο αριθμό ερευνητών. Έχουν δημιουργηθεί μοντέλα εστιασμένα αποκλειστικά στον τραπεζικό κλάδο, ενώ αρκετοί ερευνητές έχουν εξετάσει διάφορες διαστάσεις για την ποιότητα των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πελατών. Διαπίστωση ωστόσο αποτελεί ότι, το σύνολο σχεδόν

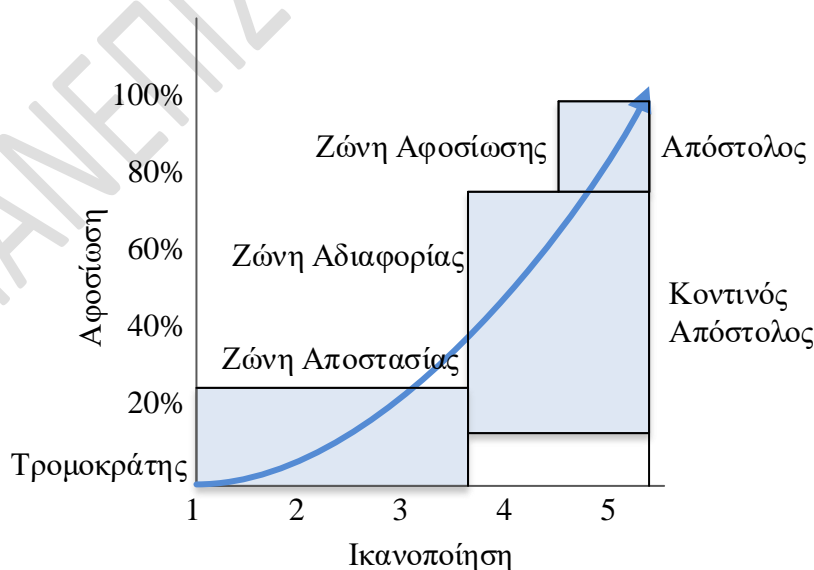
των ερευνών και των μοντέλων είτε βασίζεται είτε χρησιμοποιεί σε μεγάλο βαθμό τα γενικά μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί από τα οποία τη μεγαλύτερη συχνότητα έχει το SERVQUAL.

3.2. Αφοσίωση πελατών

Ο Oliver (1997), ορίζει την αφοσίωση των πελατών ως «μία βαθιά δέσμευση επαναγοράς ενός προτιμητέου προϊόντος ή υπηρεσίας συνεπώς στο μέλλον, παρά τις επιδράσεις από καταστάσεις και προσπάθειες του μάρκετινγκ που έχουν ως στόχο την αλλαγή της αγοραστικής συμπεριφοράς των πελατών».

Από το παραπάνω ορισμό, προκύπτει ότι η αφοσίωση των πελατών έχει να κάνει με την πρόθεσή τους για συνεχή επαναγορά ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας. Η ποιότητα των υπηρεσιών, η ικανοποίηση και η διάθεση για επαναγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας συσχετίζονται θετικά σύμφωνα με αρκετούς ερευνητές (Zeithaml et al., 1996; Hallowell, 1996; Grønholdt et al., 2000; Homburg & Giering, 2001).

Οι Heskett et al. (1994), ανέπτυξαν ένα μοντέλο για τη σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση των πελατών και αφοσίωσής τους. Το μοντέλο αυτό, απεικονίζεται στο διάγραμμα που ακολουθεί.



Διάγραμμα 3.9: Η σχέση μεταξύ ικανοποίησης και αφοσίωσης πελατών. Πηγή: Heskett et al., 1994.

Στα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης με τιμές από 1 έως 3 οι πελάτες βρίσκονται στη ζώνη αποστασίας και είναι εύκολο να μεταναστεύσουν σε ανταγωνιστική επιχείρηση (Heskett et al., 1994). Οι πελάτες με μέτρια ικανοποίηση, βρίσκονται στη ζώνη αδιαφορίας και είναι πιο δύσκολο να μεταναστεύσουν σε ανταγωνιστική επιχείρηση σε σχέση με αυτούς του προηγούμενου επιπέδου (Heskett et al., 1994). Τέλος, οι πελάτες που βρίσκονται στη ζώνη αφοσίωσης και έχουν υψηλή ικανοποίηση είναι πολύ δύσκολο να επιλέξουν κάποια διαφορετική επιχείρηση (Heskett et al., 1994). Ωστόσο, η σχέση αυτή δεν είναι απόλυτη, δεδομένου ότι ένας πολύ ικανοποιημένος πελάτης μπορεί τελικά να αλλάξει προτιμήσει κάποια άλλη επιχείρηση αν εκείνη του προσφέρει την ίδια ικανοποίηση με πολύ χαμηλότερο κόστος ή αντίστοιχα, ένας πολύ δυσαρεστημένος πελάτης να μην επιλέξει κάποια άλλη επιχείρηση αν το κόστος αλλαγής είναι υψηλό γι' αυτόν.

Σύμφωνα με τον Duffy (2005) ένας από τους πρωταρχικούς στόχους των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι να επιτύχουν την αφοσίωση των πελατών τους, προκειμένου να μην απευθυνθούν σε ανταγωνιστές τους. Έτσι, αναπτύχθηκαν κατάλληλες στρατηγικές δεδομένου ότι η αφοσίωση των πελατών συσχετίζεται θετικά με την κερδοφορία (Duffy, 2005). Στόχος των στρατηγικών αυτών, οι οποίες μπορούν να εκφραστούν μέσω της πελατοκεντρικής προσέγγισης ή του μάρκετινγκ σχέσεων (Duffy, 2005) πρέπει να είναι οι παρεχόμενες υπηρεσίες να ξεπερνούν τις προσδοκίες των καταναλωτών.

Η διατήρηση των πελατών βελτιώνει την κερδοφορία μίας επιχείρησης, κυρίως μέσω της μείωσης του κόστους που συνεπάγεται η απόκτηση νέων πελατών. Πρωταρχικός στόχος των στρατηγικών διατήρησης πελατών πρέπει να είναι οι μηδενικές απώλειες των επικερδών πελατών (Reichheld, 1996). Υπάρχει, ωστόσο, μια διάκριση μεταξύ των πελατών που απλά διατηρούνται και εκείνων που είναι αφοσιωμένοι. Οι αφοσιωμένοι πελάτες είναι συνήθως λιγότερο ευαίσθητοι στις αλλαγές των τιμών και περισσότερο στην τάση να αυξάνουν τον αριθμό ή τη συχνότητα των αγορών. Μπορούν να γίνουν υποστηρικτές μίας επιχείρησης και να διαδραματίζουν ενεργό ρόλο υπέρ της στη διαδικασία λήψης αποφάσεων των φίλων και των συγγενών τους.

Έτσι, η ικανοποίηση από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μιας τράπεζας παίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία αφοσίωσης που θα μπορούσε να απουσιάζει από την κατάσταση διατήρησης. Σύμφωνα με αρκετές έρευνες που έχουν διεξαχθεί στον

κλάδο των τραπεζών, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και η ικανοποίηση των πελατών, συσχετίζονται θετικά με το βαθμό αφοσίωσής τους (Hallowell, 1996; Bhuian, 1997; Bloemer et al., 1998; Martensen et al., 2000; Lenka et al., 2009; Liang Kheng et al., 2010; Skordoulis & Pekka-Economou, 2015). Η αφοσίωση σύμφωνα με αρκετές από τις έρευνες που αναφέρθηκαν, είναι συσχετισμένη θετικά και με την κερδοφορία.

Η ικανοποίηση, αν και συσχετίζεται θετικά με την αφοσίωση των πελατών, δεν είναι ικανή συνθήκη στο να την εξασφαλίσει (Griffin, 1995). Σύμφωνα με αρκετούς ερευνητές που εξετάζουν το θέμα κυρίως από τη σκοπιά του μάρκετινγκ, η αφοσίωση σε μία επιχείρηση εξαρτάται και από συμπεριφορικούς παράγοντες. Ο Fornier (1994), υποστηρίζει ότι τα συναισθήματα ενός ατόμου, μπορούν να συσχετίζονται με την αφοσίωσή του σε ένα προϊόν, μία υπηρεσία ή μία επιχείρηση. Τα συναισθήματα αυτά, μπορούν να καθορίσουν και το βαθμό αφοσίωσης ενός πελάτη (Hallowell, 1996). Σύμφωνα με τους Bennett & Rundle-Thielle (2004), το αποτέλεσμα που εξηγεί τη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης και της αφοσίωσης σε μία έρευνα, επηρεάζεται τόσο από τις μεταβλητές που περιγράφουν την ψυχολογία του ερωτώμενου, όσο και από τη μέθοδο που χρησιμοποιείται για να εξετάσει τις μεταξύ τους σχέσεις.

Εκτός από τους παραπάνω παράγοντες, οι οποίοι σχετίζονται με την αφοσίωση των πελατών, υπάρχει και το λεγόμενο κόστος αλλαγής, το οποίο μπορεί σε ορισμένες περιπτώσεις να οδηγεί σε μία επίπλαστη αφοσίωση. Ανατρέχοντας στο μοντέλο των Heskett et al. (1994), πελάτες οι οποίοι ανήκουν στις ζώνες αποστασίας και αδιαφορίας, μπορούν να είναι ψευδώς αφοσιωμένοι σε μία επιχείρηση λόγω της ύπαρξης κόστους αλλαγής. Το κόστος αλλαγής αποτρέπει τους πελάτες να αλλάξουν επιχείρηση και μπορεί να έχει να κάνει με διάφορους παράγοντες όπως η τεχνολογική ασυμβατότητα με άλλες επιχειρήσεις ενός προϊόντος τεχνολογίας (Marinoso, 2001), με συμβάσεις που αφορούν χρηματική αποζημίωση σε περίπτωση αλλαγής επιχείρησης (Lee et al., 2001) ή, με τη συνήθεια και το βαθμό εξοικείωσης που μπορεί να αναπτύξει ο πελάτης (Yang & Peterson, 2004). Το κόστος αλλαγής μειώνει την ευαισθησία των καταναλωτών σε παράγοντες που σχετίζονται με την αφοσίωση όπως είναι η ικανοποίηση και τους καθιστά ψευδώς αφοσιωμένους σε μία επιχείρηση (Hauser et al., 1994). Σε πολλές περιπτώσεις το κόστος αλλαγής εμφανίζεται σε επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται έντονα μεταξύ τους, όταν από τη μία, μία

επιχείρηση θέτει εμπόδια στους πελάτες της από το να μεταπηδήσουν στις άλλες, ενώ, οι ανταγωνίστριές της δίνουν κίνητρα που τους βοηθούν να υπερβούν τα εμπόδια αυτά (Yang & Peterson, 2004). Για παράδειγμα, τράπεζες και εταιρείες χρηματοπιστηριακών υπηρεσιών που λειτουργούν στο διαδίκτυο, πριμοδοτούν νέους πελάτες ως κίνητρο για την αλλαγή παρόχου υπηρεσιών (Yang & Peterson, 2004).

Προκειμένου επομένως οι πελάτες να είναι αφοσιωμένοι, θα πρέπει οι υπηρεσίες που τους παρέχονται, όχι μόνο να ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους, αλλά και να τις ξεπερνούν (Yi & La, 2004). Σημαντικό στοιχείο στην επίτευξη της αφοσίωσης των πελατών είναι η σωστή πληροφόρηση. Οι επιχειρήσεις που στοχεύουν στην αφοσίωση των πελατών τους θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζουν τα στοιχεία που είναι για εκείνες ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε ό,τι έχει να κάνει με την ικανοποίησή τους ώστε να τα ενισχύουν ενώ ταυτόχρονα να βελτιώνουν όλα όσα στοιχεία είναι σημαντικά αλλά δεν έχουν υψηλή ικανοποίηση (Anderson & Mittal, 2000; Blery, 2010). Η εκπλήρωση και η υπέρβαση των απαιτήσεων των πελατών αν και μπορεί να είναι ακριβή, μπορεί να δώσει τελικά στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Anderson & Mittal, 2000).

Ως εκ τούτου, η αφοσίωση των πελατών είναι διαφορετική από μία απλή συμπεριφορά επαναγοράς. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κατανοήσουν τους λόγους για τους οποίους οι πελάτες είναι πιστοί σε εκείνες και να μην υποθέτουν ότι πρόκειται για μια απλή, θετική, συνειδητή επιλογή (Colgate et al., 1996).

3.3. Πελατοκεντρική φιλοσοφία και στρατηγική

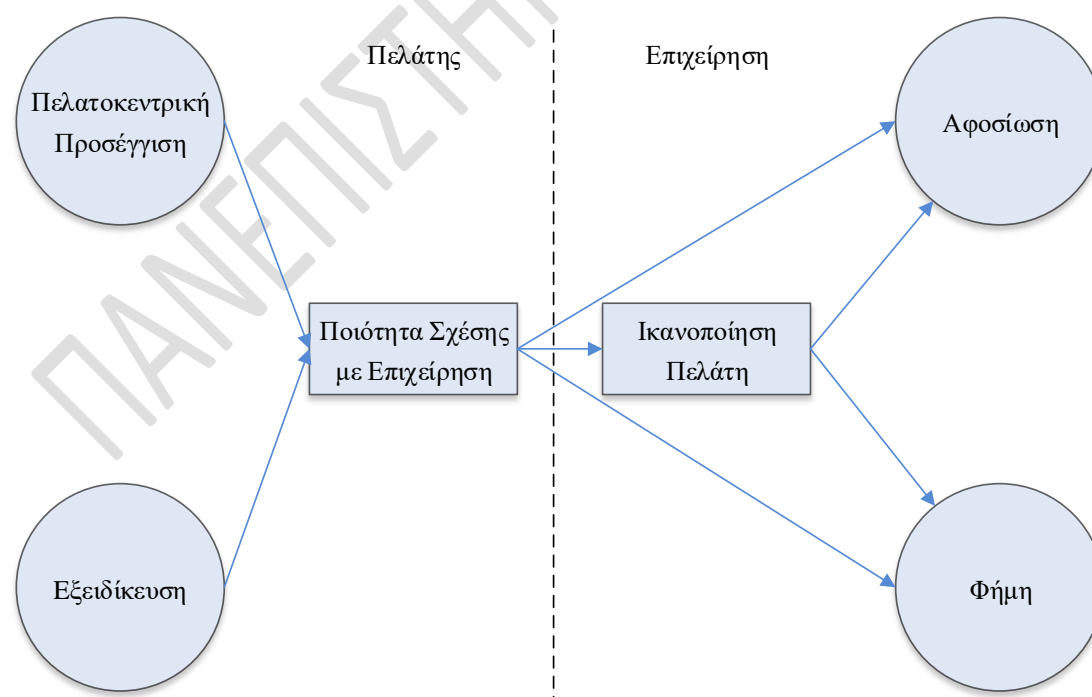
Μέχρι στιγμής, έχουν αναλυθεί οι έννοιες της ποιότητας υπηρεσιών, της ικανοποίησης και της αφοσίωσης των πελατών. Από την ανάλυση που έχει προηγηθεί, έχει προκύψει η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην ποιότητα, την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών, ενώ, έχουν αναλυθεί και οι παράγοντες που σχετίζονται με τις έννοιες αυτές.

Το κλειδί για την επίτευξη της αφοσίωσης των πελατών μίας επιχείρησης είναι η πελατοκεντρική προσέγγιση (Macintosh, 2007). Έπειτα από αρκετά χρόνια στην ανάλυση του μάρκετινγκ το οποίο αποτέλεσε το επίκεντρο της έρευνας, προέκυψε πλέον η πρόκληση της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας (Bose, (2002). Η πελατοκεντρική

φιλοσοφία απαιτεί την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες και έχει τη βάση της στο μάρκετινγκ σχέσεων (Σαρμανιώτης et al., 2004).

Ο προσανατολισμός της επιχείρησης προς τους πελάτες της, αποτελεί μια προσπάθεια διαρκούς βελτίωσης όλων των τμημάτων της, δεδομένου ότι το κλειδί στην ανταγωνιστική αγορά έγκειται στην εκπλήρωση των σχετικών προσδοκιών και απαιτήσεων οι οποίες θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη (Bonnemaizon et al., 2007). Στόχος της προσπάθειας προσανατολισμού προς τον πελάτη, είναι η διατήρηση των θετικών στοιχείων και η βελτίωση όλων των υπολοίπων για την όσο το δυνατό υψηλότερη ικανοποίηση του πελάτη (Σαρμανιώτης, 1991; Houman, 2005).

Ο προσανατολισμός προς τον πελάτη επηρεάζει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, τη φιλοσοφία τους και τη στοχοθεσία τους (Σαρμανιώτης, 1991; Houman, 2005). Έρευνες έχουν υποδείξει μια σύνδεση μεταξύ του προσανατολισμού προς τον πελάτη, της ικανοποίησης και της αφοσίωσης τόσο σε επίπεδο επιχείρησης (Humphreys & Williams, 1996; Goff et al., 1997) όσο και σε ατομικό επίπεδο (Goff et al., 1997). Την παραπάνω σχέση, απεικονίζει το μοντέλο που ανέπτυξε ο Macintosh (2007) και το οποίο απεικονίζεται στο διάγραμμα που ακολουθεί.



Διάγραμμα 3.10: Η σχέση μεταξύ προσανατολισμού προς τον πελάτη, ικανοποίησης και αφοσίωσης. Πηγή: Macintosh, 2007.

Με βάση το παραπάνω μοντέλο, η πελατοκεντρική φιλοσοφία δημιουργεί αξία για τον πελάτη, η οποία αυξάνει την ικανοποίησή του κάτι που οδηγεί σε υψηλότερη αφοσίωση στην επιχείρηση και σε ανάπτυξη θετικής φήμης από στόμα σε στόμα.

Παρά το γεγονός ότι το μοντέλο δεν μετρά την αξία για τον πελάτη, θεωρεί ότι η δημιουργία αξίας κρύβεται πίσω από την αξιολόγηση της ολικής ικανοποίησης που οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα (Macintosh, 2007). Το μοντέλο εστιάζει στην επίδραση των μεταβλητών του ατομικού επιπέδου στα αποτελέσματα του εταιρικού επιπέδου (Macintosh, 2007).

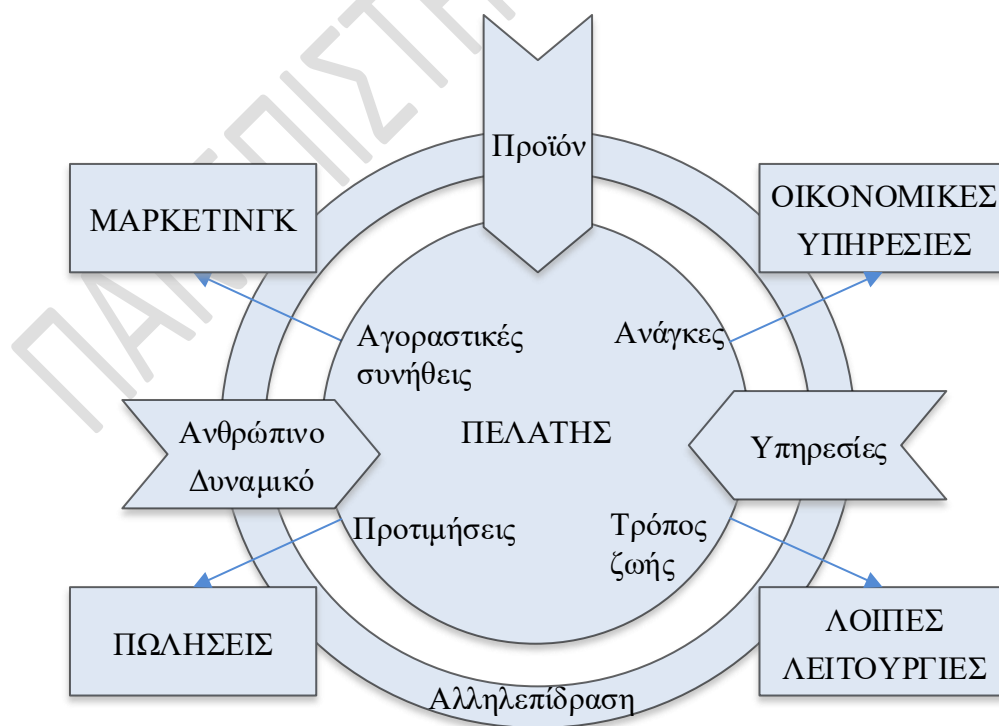
Άλλες έρευνες έχουν διαπιστώσει ότι ο προσανατολισμός προς τον πελάτη σχετίζεται θετικά με την απόδοση των εργαζομένων (Swenson & Herche, 1994; Boles et al., 2001; Brown et al., 2002), ενώ ο Schwepker (2003) αναφέρει ότι υπάρχει μία σύνδεση μεταξύ του προσανατολισμού προς τον πελάτη και της εμπιστοσύνης.

Ο προσανατολισμός στον πελάτη επιζητά από μία επιχείρηση να κατανοήσει και να ικανοποιήσει τις ανάγκες του και είναι δεδομένο ότι με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση θα καρπωθεί τα οφέλη με τη μορφή κερδών (Appiah-Adu & Singh, 1998). Σύμφωνα με τον Porter (1985), προκειμένου μία επιχείρηση να είναι σε θέση να επιτυγχάνει επιδόσεις άνω του μέσου όρου, πρέπει να δημιουργηθεί μια βιώσιμη ανώτερη αξία για τους πελάτες της. Η ανώτερη αξία αποτελεί οδηγό για την επιχείρηση στο δρόμο της ανάπτυξης μίας κουλτούρας προσανατολισμού στον πελάτη και της παρέχει τη δυνατότητα να αποκτήσει τις συμπεριφορές που απαιτούνται για την παροχή ανώτερης αξίας στους πελάτες με στόχο ανώτερη απόδοση (Appiah-Adu & Singh, 1998). Στην εμπειρική τους έρευνα σε ιαπωνικές επιχειρήσεις οι Deshpande et al. (1993), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο προσανατολισμός στον πελάτη συσχετίζεται θετικά με την απόδοση.

Όπως σημειώνουν οι Hartline et al. (2000), μία λιγότερο τυποποιημένη οργανωτική δομή, η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η επιβράβευση με βάση τις αξιολογήσεις και, οι ομάδες εργασίας είναι οι τέσσερις βασικοί τρόποι προκειμένου μία επιχείρηση να αναπτύξει πελατοκεντρική στρατηγική σύμφωνα με ένα σημαντικό αριθμό ερευνητών. Σύμφωνα με τον Καζάζη (2005), προκειμένου μία επιχείρηση να αναπτύξει ορθολογικά μία πελατοκεντρική στρατηγική, θα πρέπει να προβεί σε αναγνώριση της αγοράς στην οποία λειτουργεί, να αναγνωρίσει τις τωρινές και τις

μελλοντικές ανάγκες και απαιτήσεις, να αναπτύξει προϊόντα και υπηρεσίες που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών, να σχεδιάσει το μίγμα μάρκετινγκ με στόχο να προσφέρει ικανοποίηση και ευκολία στους πελάτες και, να έχει πλήρη και συνεχή πληροφόρηση για το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών της, προκειμένου να προβαίνει στις απαραίτητες βελτιώσεις όπου χρειάζονται.

Ένα από τα εργαλεία που συνεισφέρουν καταλυτικά στο δρόμο προς την υιοθέτηση και την εφαρμογή της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας, είναι το Customer Relationship Management (CRM). Η βασική ιδέα πάνω στην οποία κινείται το CRM είναι η κατανόηση της συμπεριφοράς, των στάσεων και των αξιών των πελατών μέσω της συνδυασμένης χρήσης ανθρώπινων πόρων και τεχνολογίας (Eid, 2007). Μέσω του CRM οι επιχειρήσεις βελτιώνουν την ικανότητά τους να κατανοούν τις τρέχουσες ανάγκες των πελατών τους, την προηγούμενη συμπεριφορά καθώς και πώς πρόκειται να συμπεριφερθούν στο μέλλον (Eid, 2007). Η εφαρμογή του CRM σε μία τράπεζα συνεπάγεται την αναγνώριση της στρατηγικής θέσης του πελάτη, την επικέντρωση στους πελάτες και όχι στα προϊόντα καθώς και την τήρηση στοιχείων σε βάσεις δεδομένων, ενώ, προϋποθέτει την κατανόηση των αναγκών, των προτιμήσεων, του τρόπου ζωής και των αγοραστικών συνηθειών του πελάτη (Κέντρος, 2002).



Διάγραμμα 3.11: Η πελατοκεντρική φιλοσοφία. Πηγή: Κέντρος, 2002.

Οι τράπεζες πρέπει να κατανοήσουν το πώς να προσδιορίσουν τους κρίσιμους παράγοντες που επηρεάζουν την διαδικασία εφαρμογής της πελατοκεντρικής προσέγγισης και να τους χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τα οφέλη μπορούν να πραγματοποιηθούν και οι αστοχίες μπορούν να αποφευχθούν (Chen & Popovich, 2003; Bhaskar, 2004; Karakostas et al., 2004; Avlonitis & Panagopoulos, 2005).

Ένας από τους πιο σημαντικούς κρίσιμους παράγοντες για μία επιτυχημένη πελατοκεντρική στρατηγική είναι η πληροφόρηση για το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών (Bose, 2002; Cho et al., 2002; Ocker & Mudambi, 2003). Ωστόσο, η σε παγκόσμια κλίμακα έρευνα της εταιρίας συμβούλων Pricewaterhouse (2006) καθώς και αρκετές ακόμη έρευνες (Eid, 2007) έχουν δείξει ότι παρά τις προσπάθειες που γίνονται, υπάρχει έλλειψη πελατοκεντρικής αντίληψης, αφού πολλές τράπεζες δίνουν έμφαση στα προϊόντα και τις υπηρεσίες και όχι τις ανάγκες των πελατών, ενώ ένας σημαντικός αριθμός τραπεζών δε διαθέτει πληροφορίες για την επίπεδο ικανοποίησης των πελατών τους. Είναι επομένως αδήριτη η ανάγκη οι τράπεζες να αποκτήσουν πληρέστερη πληροφόρηση τόσο για το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών τους όσο και για τις ανάγκες τους, προκειμένου τελικά να είναι σε θέση να αναγνωρίσουν ποιά στοιχεία των παρεχόμενων υπηρεσιών τους πρέπει να βελτιώσουν και ποιά στοιχεία πρέπει να προσθέσουν σε αυτές, προκειμένου πράγματι να είναι προσανατολισμένες στους πελάτες τους.

3.4. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

3.4.1. Στοιχεία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

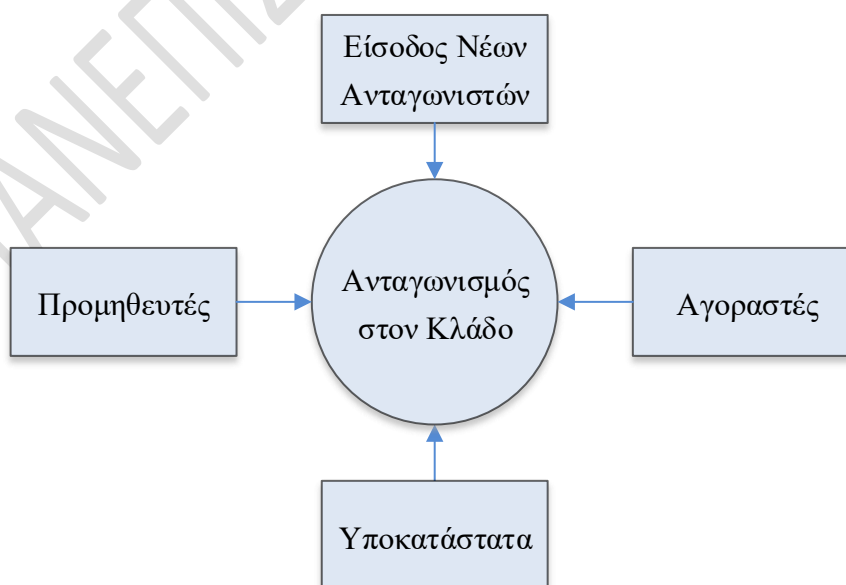
Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι η απόκτηση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Παπαδάκης, 2012). Παρά τη θεμελιώδη σημασία του, υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις για την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι οποίες διαφέρουν νοηματικά μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να μην εντοπίζεται κάποιος ακριβής εννοιολογικά ορισμός (Sigalas & Pekka-Economou, 2013; Foss & Knudsen, 2003). Έχουν επικρατήσει δύο βασικές τάσεις, όπου η πρώτη ορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως την ικανότητα μίας επιχείρησης να επιβάλλει ευνοϊκούς για εκείνη όρους στις εμπορικές συναλλαγές, ενώ η δεύτερη, ορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως κάθε αίτιο ή παράγοντα που οδηγεί την

επιχείρηση σε ανώτερη επίδοση σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της (Σιγάλας & Πέκκα-Οικονόμου, 2010; Sigalas et al., 2013).

Προκειμένου οι επιχειρήσεις να κατανοήσουν τις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χρησιμοποιούν διάφορα εργαλεία για την ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντός τους.

Η αναζήτηση των ευκαιριών της επιχείρησης, η εστίαση στα δυνατά σημεία της, η βελτίωση των αδυναμιών και η αποφυγή των κινδύνων, έχουν αποτελέσει για αρκετό χρονικό διάστημα το θεμελιώδες πλαίσιο για την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Black & Boal, 1994).

Οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είτε αναγνωρίζοντας ευκαιρίες σε υπάρχουσες αγορές είτε αναγνωρίζοντας νέες αγορές (Porter, 1980; 1985). Ο Porter (1991), ανέπτυξε ένα πλαίσιο για την εξέταση του ανταγωνισμού σε μία αγορά. Με βάση το πλαίσιο αυτό, το κλαδικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης, την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα καθώς και την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου. Το πλαίσιο αυτό, αποτυπώνεται στο παρακάτω διάγραμμα.



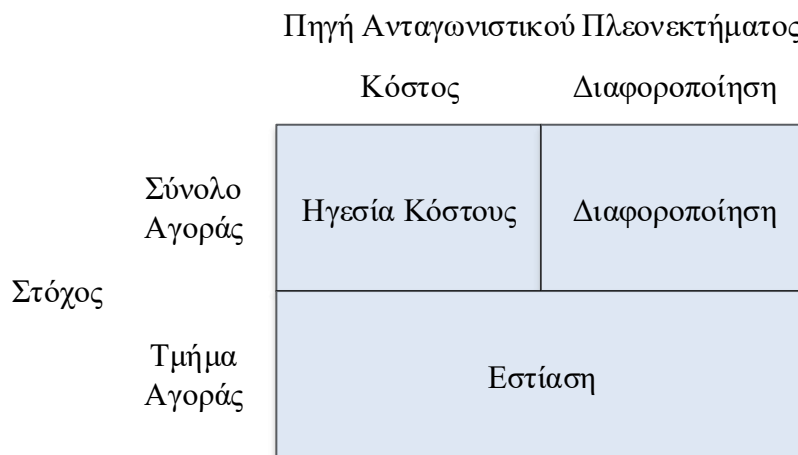
Διάγραμμα 3.12: Το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της αγοράς κατά Porter. Πηγή: Porter, 1991.

Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων του Porter, μία επιχείρηση είναι σε θέση να προσδιορίσει τον τρόπο κατά τον οποίο η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον ανταγωνισμό καθώς και να προβλέψει τις δυνάμεις αλλαγής στον κλάδο και με αυτό τον τρόπο να εντοπίσει τις ευκαιρίες που υπάρχουν για να αλλάξει η ίδια του προς όφελός της (Παπαδάκης, 2012). Στα παραπάνω στοιχεία, σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2012), μπορεί να προστεθεί ως μία έκτη δύναμη, η δύναμη των συμπληρωματικών αγαθών.

Ο Barney (1995), ανέπτυξε ένα πλαίσιο με βάση το οποίο οι πόροι μίας επιχείρησης πρέπει να έχουν τέσσερα χαρακτηριστικά προκειμένου να αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με βάση το πλαίσιο VRIO, όπως ονομάζεται, οι πόροι μίας επιχείρησης θα πρέπει να είναι πολύτιμοι (V), σπάνιοι (R), ακριβοί στο να απομιμηθούν (I), ενώ η επιχείρηση θα πρέπει να είναι κατάλληλα οργανωμένη (O) ώστε να εκμεταλλευτεί κατάλληλα την αξία τους (Barney, 1995).

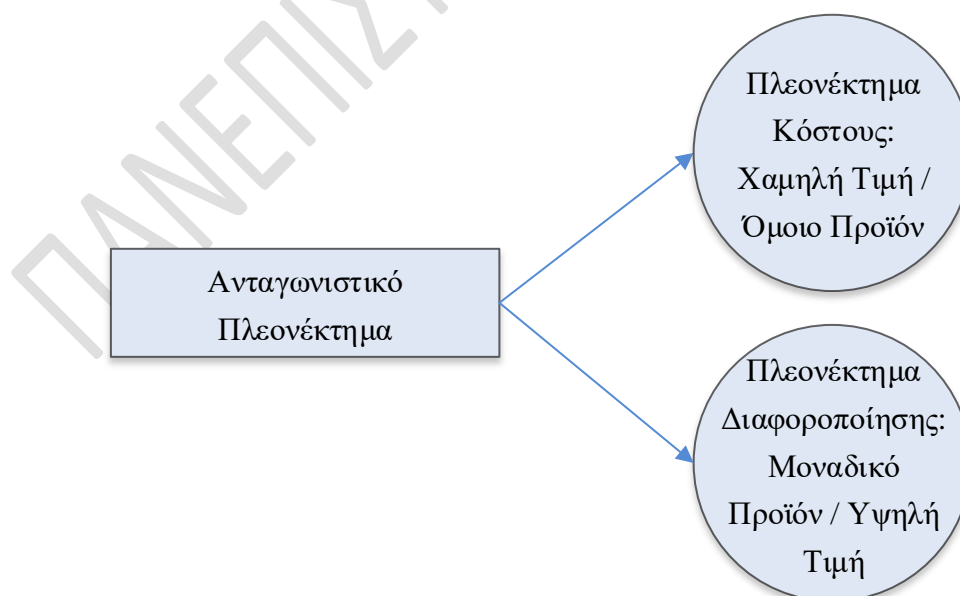
Οι θεωρίες που προηγήθηκαν, ανήκουν σε μία συγκεκριμένη σχολή σκέψης σύμφωνα με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η οποία όμως δεν είναι η μοναδική. Οι Baaij et al. (2007), κατηγοριοποίησαν τη βιβλιογραφία σχετικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε τρεις διαφορετικές σχολές σκέψης. Η πρώτη σχολή σκέψης είναι η νεοκλασική, η οποία υποστηρίζει ότι σε πλήρως ανταγωνιστικές αγορές δεν είναι δυνατόν να υπάρξει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφού οι διαρθρωτικές δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης, μακροχρόνια αποκλείουν την πιθανότητα επίτευξης ανώτερης απόδοσης και κερδοφορίας (Sigalas & Pekka-Economou, 2009; Σιγάλας & Πέκκα-Οικονόμου, 2009). Η δεύτερη σχολή, είναι η δομική που η αποδέχεται την πιθανότητα επίτευξης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ατελείς μορφές αγοράς (Sigalas & Pekka-Economou, 2009; Σιγάλας & Πέκκα-Οικονόμου, 2009). Στη δομική σχολή, εντάσσονται η θεωρία της βιομηχανικής οργάνωσης, με βάση την οποία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται με τη δημιουργία εμποδίων εισόδου που νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, η κλαδική προσέγγιση του Porter με βάση την οποία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται μέσω της αναγνώρισης ευκαιριών σε υπάρχουσες αγορές και της εφαρμογής στρατηγικής διαφοροποίησης ή ηγεσίας κόστους και, η προσέγγιση των επιχειρησιακών πόρων με βάση την οποία αν οι επιχειρήσεις διαθέτουν πόρους που είναι πολύτιμοι, σπάνιοι και ακριβοί στο να απομιμηθούν μπορούν, βραχυχρόνια, να

αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Sigalas & Pekka-Economou, 2009; Σιγάλας & Πέκκα-Οικονόμου, 2009).



Διάγραμμα 3.13: Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά τον Porter. Πηγή: Γεωργόπουλος, 2010.

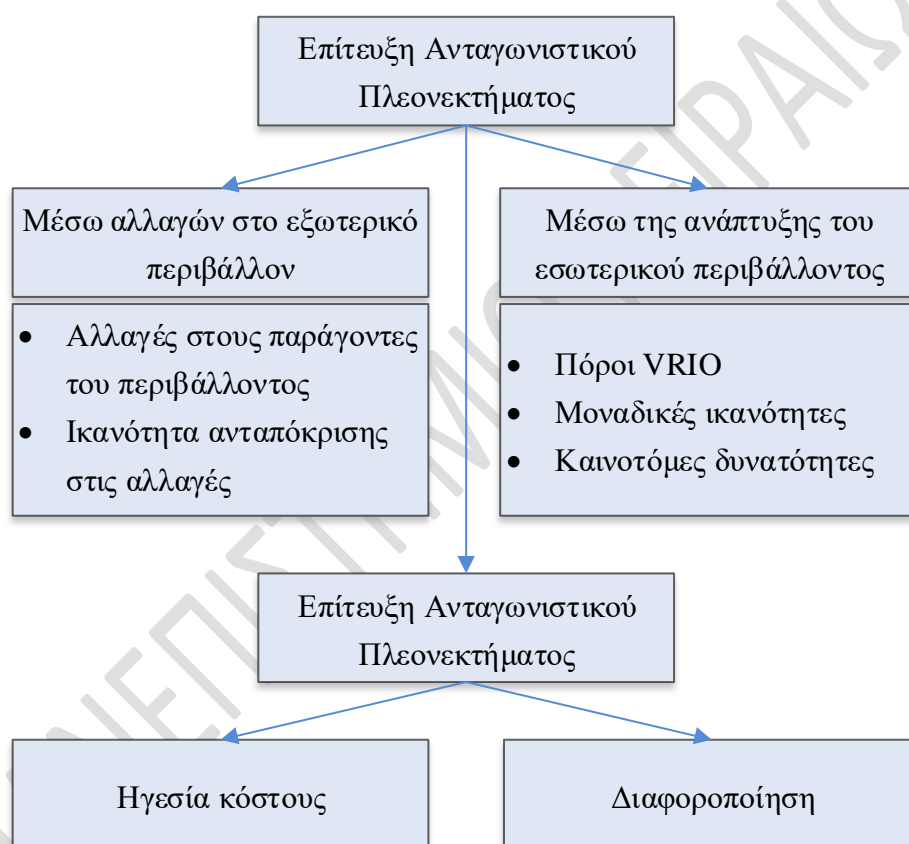
Η πρόταση του Porter για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έχει να κάνει είτε με την ικανότητα προσφοράς στην αγορά ενός προϊόντος με τη χαμηλότερη τιμή, είτε με την προσφορά ενός προϊόντος με χαρακτηριστικά γνωρίσματα που να ωθούν τον πελάτη να πληρώσει περισσότερα χρήματα για την απόκτησή του (Παπαδάκης, 2012).



Διάγραμμα 3.14: Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πηγή: Grand, 2010.

Η τρίτη σχολή σκέψης, η δυναμική, υποστηρίζει ότι σε συνθήκες δυναμικού, δηλαδή ευμετάβολου περιβάλλοντος το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν μπορεί να διατηρηθεί (Sigalas & Pekka-Economou, 2009; Σιγάλας & Πέκκα-Οικονόμου, 2009).

Οι διαφορετικές απόψεις που εκφράζονται δείχνουν την πολυπλοκότητα του ζητήματος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εάν ωστόσο κανείς, βασιζόμενος στη δομική σχολή, που αποδέχεται τη δυνατότητα επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αναλύσει τις υπάρχουσες θεωρίες και βασιστεί στις πιο ευρέως διαδεδομένες, μπορεί να καταλήξει σε ένα γενικό δρόμο για την επίτευξή του.



Διάγραμμα 3.15: Γενικό πλαίσιο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πηγή: Strategic Management Inside, 2013.

Με βάση το παραπάνω γενικό πλαίσιο, μία επιχείρηση μπορεί να επιτύχει ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, τόσο μέσα από αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, μέσω των ευκαιριών που θα προκύψουν και θα είναι ικανή να ανταποκριθεί, όσο και μέσω του εσωτερικού περιβάλλοντός, με την ύπαρξη

πολύτιμων, σπάνιων και ακριβών στο να απομιμηθούν πόρων, με την ύπαρξη μοναδικών ικανοτήτων ή και μέσω καινοτομιών.

Η ανάλυση που προηγήθηκε, αναδεικνύει το πρόβλημα που υπάρχει για τον ορισμό και την κατανόηση της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, λόγω των διαφορετικών απόψεων και προσεγγίσεων που υπάρχουν. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μην υπάρχει μία πλήρης απάντηση στην ερώτηση για το πώς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαφέρει από τις ίδιες τις πηγές του όπως, τα εμπόδια εισόδου στην αγορά, η θέση στην αγορά, οι πόροι της επιχείρησης και η ανώτερη απόδοση (Sigalas & Rekka-Economou, 2013). Αυτό που όμως έχει τη μεγαλύτερη σημασία στο δρόμο προς την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, πάρα τις διαφωνίες και τις διαφορετικές προσεγγίσεις που υπάρχουν, είναι ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν μπορεί να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί από μόνο μια πηγή, όπως για παράδειγμα οι ευκαιρίες του περιβάλλοντος αλλά, η επίτευξή του εξαρτάται από την επιχείρηση και το πώς θα χρησιμοποιήσει και θα εκμεταλλευτεί όλες τις δυνατές πηγές προκειμένου να το επιτύχει (Barney, 1995).

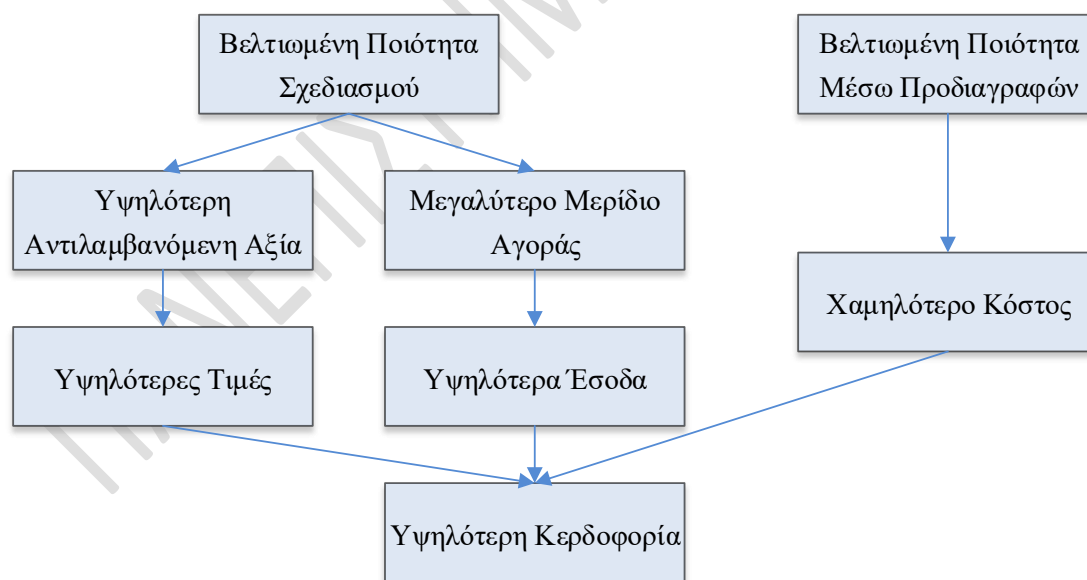
3.4.2. Θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της πελατοκεντρικής στρατηγικής

Σύμφωνα με τον Porter (1985), πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μία επιχείρηση αποτελούν η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών και η ικανοποίηση των πελατών. Πιο συγκεκριμένα, απαραίτητη προϋπόθεση για τη επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι από τη μία η παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών και από την άλλη, η πλήρης κατανόηση, του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (Porter, 1985).

Ο Παπαδάκης (2012), υποστηρίζει ότι με την προϋπόθεση ότι μία επιχείρηση γνωρίζει τόσο τους πελάτες στους οποίους απευθύνεται όσο και τις ανάγκες τους, μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των θεμελιωδών ικανοτήτων της ή αναπτύσσοντας ανώτερη ποιότητα, ή ανώτερη καινοτομία, ή ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες του πελάτη, ή ανώτερη αποτελεσματικότητα. Οι παραπάνω τρόποι απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μπορούν να ενταχθούν ευρύτερα, στις στρατηγικές ηγεσίας κόστους ή διαφοροποίησης, όπως αναπτύχθηκαν από τον Porter (Παπαδάκης, 2012).

Τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις εστιάζουν στη βελτίωση των επιδόσεών τους και την ικανοποίηση των πελατών τους την οποία αντιλαμβάνονται σαν ένα θεμέλιο λίθο για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Hendricks & Singhal, 1997; Lemak & Reed, 1997). Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο άρρηκτα συνδεδεμένο με τις επιδόσεις μίας επιχείρησης είναι και η ικανότητά της να αντλεί πληροφόρηση και να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών της (Lemak & Reed, 1997).

Αρκετοί είναι οι ερευνητές που έχουν συνδέσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την κερδοφορία. Ο Gröppros (1990), θεώρησε ότι η ικανοποίηση του πελάτη οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δεδομένου ότι ένας ικανοποιημένος πελάτης είναι ένας πιστός πελάτης κάτι που σημαίνει ότι σε μία επιχείρηση που έχει σταθερούς πελάτες κάθε νέος πελάτης συμβάλλει σε επιπλέον έσοδα με αποτέλεσμα την κερδοφορία. Σύμφωνα με τους Evans & Lindsey (2009), η ποιότητα συσχετίζεται με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφού, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από τις ανάγκες των πελατών και προσεΐδει αξία, αντιγράφεται δύσκολα, παρέχει τη βάση για περαιτέρω βελτίωση και τελικά οδηγεί σε υψηλότερη κερδοφορία.

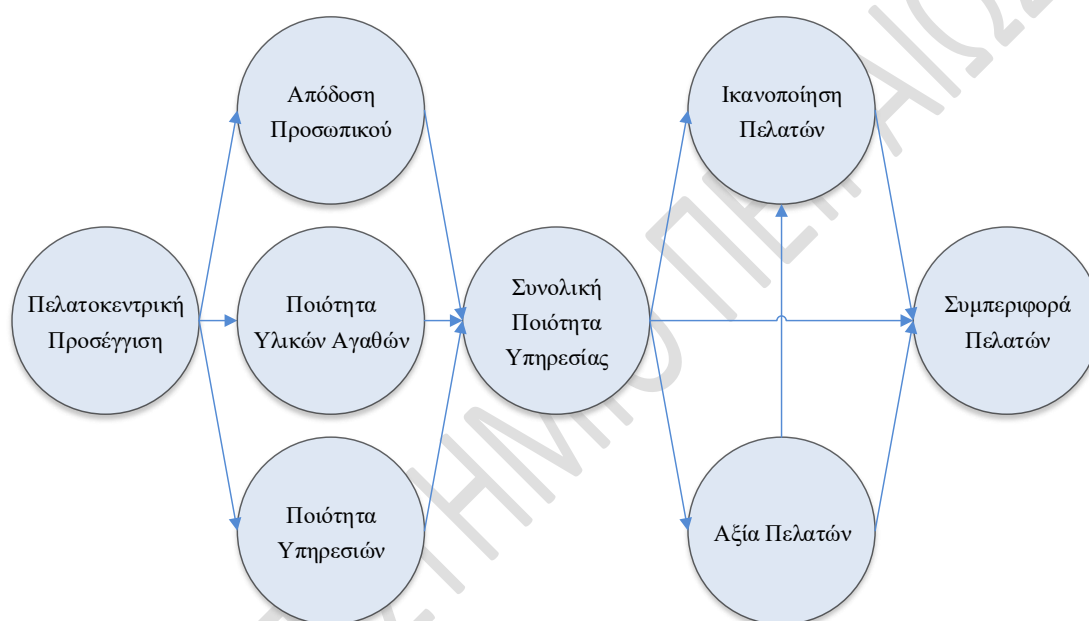


Διάγραμμα 3.16: Η σχέση μεταξύ ποιότητας και κερδοφορίας. Πηγή: Evans & Lindsey, 2009.

Ένα ακόμη στοιχείο που οδηγεί στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως παρουσιάζεται και από το προηγούμενο διάγραμμα, είναι η αύξηση του μεριδίου

αγοράς. Στο πλαίσιο αυτό, οι Gounaris et al. (2001), εξέτασαν τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης πελατών και μεριδίου αγοράς και κατέληξαν ότι όταν οι προτιμήσεις των πελατών είναι ομοιογενείς, η ικανοποίηση και το μερίδιο αγοράς συσχετίζονται θετικά, ενώ όταν οι προτιμήσεις των πελατών είναι ετερογενείς δεν υπάρχει συσχέτιση.

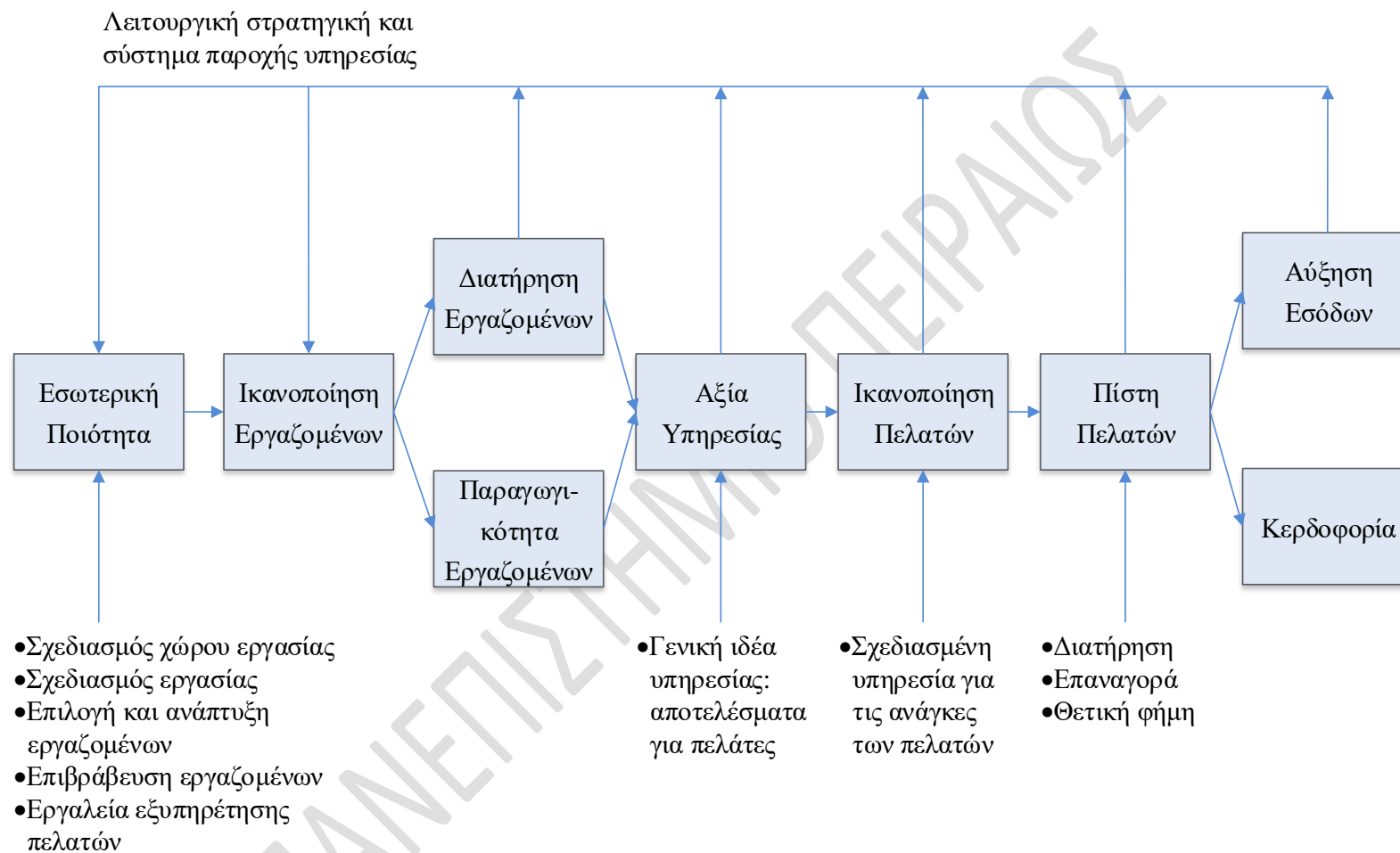
Το μοντέλο που ανέπτυξαν οι Brady & Cronin (2001), επιβεβαιώνει ότι μέσω μίας πελατοκεντρικής στρατηγικής είναι δυνατή η ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



Διάγραμμα 3.17: Το μοντέλο πελατοκεντρικής στρατηγικής-ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της συμπεριφοράς των πελατών. Πηγή: Brady & Cronin, 2001.

Με βάση το παραπάνω μοντέλο, γίνεται κατανοητό ότι η πελατοκεντρική προσέγγιση οδηγεί τελικά σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της θετικής προς την επιχείρηση συμπεριφοράς των πελατών, δεδομένου ότι οδηγεί σε ποιοτικά αγαθά και υπηρεσίες που έχουν σαν αποτέλεσμα την υψηλή ικανοποίηση και αξία στους πελάτες.

Οι Heskett et al. (1994), ανέπτυξαν το μοντέλο της αλυσίδας υπηρεσίας-κέδρους το οποίο περιλαμβάνει εννέα παράγοντες που συνθέτουν μία αλυσίδα προστιθέμενης αξίας η οποία συνδέει την ικανοποίηση των πελατών με την κερδοφορία και την αύξηση των πωλήσεων.



Διάγραμμα 3.18: Η αλυσίδα υπηρεσίας-κέρδους. Πηγή: Heskett et al., 1994.

Από το παραπάνω διάγραμμα, προκύπτει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται μέσω εσωτερικών διαδικασιών που οδηγούν σε ικανοποιημένους και άρα παραγωγικούς εργαζομένους, με στόχο την ικανοποίηση των πελατών, κάτι που οδηγεί στην αφοσίωσή τους, η οποία με τη σειρά της οδηγεί στην αύξηση των πωλήσεων και τελικά των κερδών.

Οι Steven et al. (2012), στην έρευνα που διεξήγαγαν κατέληξαν ότι όσο πιο ανίσχυρος είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων σε μία αγορά, τόσο μειώνεται η συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης των πελατών και της κερδοφορίας.

Από τη στιγμή που σήμερα οι πελάτες δεν αγοράζουν απλώς ένα προϊόν ή μία υπηρεσία αλλά επιζητούν εκείνα τα στοιχεία που είναι διαφορετικά από ό,τι προσφέρουν οι ανταγωνιστές, η υιοθέτηση μίας πελατοκεντρικής στρατηγικής για την παροχή ποιοτικών προϊόντων ή υπηρεσιών που να ικανοποιούν τις ανάγκες τους με στόχο την όσο το δυνατό υψηλότερη ικανοποίησή τους αποτελεί μονόδρομο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Ennew & Binks, 1996; Woodruff, 1997).

Σύμφωνα με αρκετούς ακόμη ερευνητές, η ικανοποίηση των πελατών, βασική επιδίωξη της πελατοκεντρικής στρατηγικής, συσχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα μίας επιχείρησης (Anderson & Mittal, 2000; Chaudhuri & Holbrook, 2001; Oliver, 1999), με την πρόθεση πελάτη του να αγοράσει ξανά το προϊόν ή την υπηρεσία (Mittal et al., 1999; Mittal & Kamakura, 2001; Blery, 2010) καθώς και με το μερίδιο αγοράς (Oliver 1996; Drosos et al., 2011; Drosos et al, 2015b). Τα παραπάνω στοιχεία, οδηγούν στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Υπάρχει ωστόσο και η αντίθετη άποψη. Η Zeithaml (2000), αναφέρει ότι η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης των πελατών και της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας δεν είναι απλή, δεδομένου ότι μπορεί τη σχέση αυτή να την επηρεάζουν αρκετοί παράγοντες όπως το χρονικό διάστημα που διεξάγεται κάθε έρευνα, άλλες μεταβλητές που μπορούν να επηρεάζουν τα επιχειρηματικά αποτελέσματα και οι οποίες ποικίλλουν από επιχείρηση σε επιχείρηση, καθώς και αρκετοί ακόμη παράγοντες που δεν είναι εύκολο να σταθμιστούν κατά περίπτωση. Αυτό, έχει σαν αποτέλεσμα να υπάρχουν και έρευνες που να υποστηρίζουν ότι είτε ότι δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση του πελάτη και την αποτελεσματικότητα της

επιχείρησης είτε ότι η συσχέτιση είναι αρνητική (Griliches, 1971; Lancaster, 1979; Tornow & Wiley, 1991; Willey, 1991).

Παρά ωστόσο τις αντίθετες απόψεις που μπορεί να εκφράζονται από διάφορους επιστήμονες, είναι ευρέως αποδεκτό ότι προκειμένου μία επιχείρηση να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να έχει μία πελατοκεντρική φιλοσοφία (Houston, 1986; Parasuraman, 1987; Webster 1988; Athanasopoulos, 2000). Η ανάγκη πελατοκεντρικής στρατηγικής είναι περισσότερο επιτακτική σε αγορές με υψηλό ανταγωνισμό όπου όλες οι επιχειρήσεις προσφέρουν σε γενικές γραμμές το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία με παρόμοιο κόστος για τον πελάτη, όπως είναι και η αγορά των τραπεζών (Baker, 1993). Εάν οι επιχειρήσεις δεν στοχεύουν στην παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών με υψηλότερη ποιότητα από τους ανταγωνιστές τους, είναι αδύνατη η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Chang et al., 1997).

Συνοψίζοντας την προηγούμενη ανάλυση, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο οποίο οδηγεί η πελατοκεντρική στρατηγική μπορεί να εκφράζεται μέσω υψηλότερης κερδοφορίας και αύξησης εσόδων, ή μέσω καλύτερων χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων, ή μέσω μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς, ή τέλος, μέσω συνδυασμών μεταξύ των παραπάνω στοιχείων.

Εκτός από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η πελατοκεντρική στρατηγική μπορεί να βοηθήσει και στην επιβίωση μίας επιχείρησης. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Grewal & Tansuhaj (2001), ο προσανατολισμός προς τους πελάτες, συνδέεται θετικά με την επιβίωση μίας επιχείρησης σε μία περίοδο κρίσης.

Έτσι, αν και από πολλές επιχειρήσεις μπορεί η πελατοκεντρική στρατηγική να θεωρείται ως μία προσέγγιση η οποία είναι δαπανηρή, η επένδυση που θα γίνει, είναι μακροπρόθεσμα το κλειδί για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η πελατοκεντρική στρατηγική δημιουργεί ικανοποιημένους και αφοσιωμένους πελάτες οι οποίοι αποτελούν περιουσιακό στοιχείο για την επιχείρηση, αυξάνοντας τα έσοδα και μειώνοντας τα κόστη απόκτησης νέων πελατών (Reichheld & Sasser, 1990; Reichheld, 1996).

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι, παρά το γεγονός ότι η πελατοκεντρική στρατηγική μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στη διάρκεια του χρόνου είναι βέβαιο ότι αστάθμητοι παράγοντες όπως οι οικονομικές συνθήκες, η

ανταγωνιστικότητα, η τύχη, η τεχνολογία και τα πιθανά λάθη, θα το θέσουν υπό αμφισβήτηση. Για το λόγο αυτό, προκειμένου μία επιχείρηση να είναι σε θέση να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της θα πρέπει να είναι σε συνεχή εγρήγορση και να λαμβάνει ανατροφοδότηση από το περιβάλλον της προκειμένου να προσαρμόζεται σε αυτό.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Κεφάλαιο 4: **Σχεδιασμός και Μεθοδολογία της Έρευνας**

4.1. Ερευνητική μεθοδολογία

4.1.1. Η έννοια της μεθοδολογίας

Ως μία γενική έννοια, η έρευνα μπορεί να οριστεί σαν η αναζήτηση για νέα γνώση (Kothari, 2004). Η έρευνα μπορεί ακόμη να οριστεί ως η επιστημονική και συστηματική αναζήτηση για σχετικές πληροφορίες πάνω σε ένα συγκεκριμένο θέμα (Kothari, 2004).

Η επιστημονική έρευνα ακολουθεί συγκεκριμένη μεθοδολογία τόσο για την εξεύρεση νέων στοιχείων όσο και για την τεκμηρίωση ή απόρριψη ήδη υπάρχοντων αποτελεσμάτων με απώτερο σκοπό την προαγωγή της επιστήμης. Ως μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας μπορεί να οριστεί *«η επιστήμη που μελετά και ερευνά μεθοδικά, ενεργητικά, επίμονα και συστηματικά κάθε μορφή γνώσης, βάσει εμπειρικών δεδομένων που την επαληθεύουν και την γενικεύουν ως αλήθεια»* (Τσελές, 2006). Οι Leedy & Ormrod (2001), ορίζουν τη μεθοδολογία της έρευνας ως *«τη γενική προσέγγιση που ο ερευνητής ακολουθεί κατά την εκτέλεση του ερευνητικού έργου»*.

Σε μία επιστημονική έρευνα, η μέθοδος προσέγγισης ενός φαινομένου θέτει μία σειρά από σημαντικά ερωτήματα σχετικά με το τι πρέπει να ερευνηθεί, γιατί πρέπει να ερευνηθεί και ποιά η χρησιμότητα στο να ερευνηθεί, πώς πρέπει να ερευνηθεί και, ποιά είναι τα κατάλληλα μέσα, τεχνικές και εργαλεία για να ερευνηθεί (Πουρκός & Δαφέρμος, 2010). Η επιλογή κάποιας μεθόδου, έναντι άλλων που απορρίφθηκαν, σημαίνει έναν συγκεκριμένο τρόπο που αντιλαμβάνεται τα πράγματα ο ερευνητής, την υιοθέτηση συγκεκριμένων ερευνητικών ερωτημάτων και υποθέσεων, τη χρησιμοποίηση συγκεκριμένων τεχνικών και εργαλείων ανάλυσης και ερμηνείας των δεδομένων και, επομένως, την εξαγωγή συμπερασμάτων με συγκεκριμένο προσανατολισμό (Πουρκός & Δαφέρμος, 2010).

Η μέθοδος της επιστημονικής έρευνας, αποτελεί κατ' αυτό τον τρόπο ένα ιδιαίτερο σύστημα σκέψης και επίλυσης προβλημάτων, που αποσκοπεί στη διατύπωση γενικών αρχών και θεωριών οι οποίες θα πρέπει να καλύπτουν, να περιγράφουν και να

ερμηνεύουν όσο το δυνατό καλύτερα ευρύτερες ομάδες ή κατηγορίες φαινομένων (Παρασκευόπουλος, 1993).

4.1.2. Λογική της έρευνας: παραγωγική και επαγωγική προσέγγιση

Γύρω από τη λογική της έρευνας υπάρχουν δύο προσεγγίσεις, η παραγωγική και η επαγωγική.

Σύμφωνα με την παραγωγική προσέγγιση, ο ερευνητής βασιζόμενος σε ήδη υπάρχουσες θεωρίες, διατυπώνει μία ή περισσότερες υποθέσεις και στη συνέχεια με εμπειρική διερεύνηση ελέγχει αν αυτές επαληθεύονται ή διαψεύδονται (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

Η επαγωγική προσέγγιση είναι το αντίθετο της παραγωγικής. Ο ερευνητής χρησιμοποιεί τα δεδομένα και τις πληροφορίες που συλλέγει και διατυπώνει μια νέα θεωρία η οποία ερμηνεύει ικανοποιητικά τα αποτελέσματα της έρευνας ή αναζητά μια υπάρχουσα θεωρία στην οποία να ταιριάζουν τα αποτελέσματα αυτά (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Αποτελεί, δηλαδή, μία πιο ευέλικτη προσέγγιση σε σχέση με την παραγωγική (Burney & Mahmood, 2006).

Η παρούσα ερευνητική εργασία θα αναπτυχθεί με βάση την παραγωγική προσέγγιση, δεδομένου ότι η διερεύνηση του θέματος θα στηριχθεί σε ήδη υπάρχουσες θεωρίες.

4.1.3. Ποσοτική και ποιοτική έρευνα

Οι επιστημονικές έρευνες μπορούν να διακριθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες, στις ποσοτικές και τις ποιοτικές.

Η ποσοτική έρευνα αναπτύχθηκε γύρω στο 1200 μ.Χ. από την ανάγκη των ερευνητών και των εφευρετών της εποχής να προσδιορίσουν ποσοτικά δεδομένα (Williams, 2007). Από τότε, η ποσοτική έρευνα έχει κυριαρχήσει στο δυτικό πολιτισμό ως μέθοδος για τη δημιουργία νέας γνώσης (Williams, 2007). Η ποσοτική έρευνα αποτελεί μια αριθμητική ή στατιστική προσέγγιση στο σχεδιασμό της έρευνας (Williams, 2007). Η ποσοτική έρευνα περιλαμβάνει τη συλλογή των δεδομένων έτσι ώστε οι πληροφορίες να μπορούν να ποσοτικοποιηθούν και να επεξεργαστούν στατιστικά, προκειμένου να υποστηρίξουν ή να απορρίψουν ερευνητικές υποθέσεις (Creswell, 2003). Η ποσοτική έρευνα περιλαμβάνει τη συλλογή δεδομένων που είναι

συνήθως αριθμητικά και ο ερευνητής χρησιμοποιεί μαθηματικά μοντέλα κατά την ανάλυση (Williams, 2007). Επιπλέον, ο ερευνητής χρησιμοποιεί τις ερευνητικές μεθόδους για να εξασφαλιστεί την ευθυγράμμιση με τη στατιστική μεθοδολογία συλλογής δεδομένων (Williams, 2007).

Η ποιοτική έρευνα είναι μια ολιστική προσέγγιση που περιλαμβάνει την ανακάλυψη (Williams, 2007). Η ποιοτική έρευνα περιγράφεται ως ένα μοντέλο που εμφανίζεται σε ένα φυσικό περιβάλλον το οποίο επιτρέπει στον ερευνητή να αναπτύξει ένα επίπεδο λεπτομέρειας από την υψηλή συμμετοχή σε πραγματικές εμπειρίες (Creswell, 1994). Οι Leedy & Ormrod (2001) αναφέρουν ότι η ποιοτική έρευνα είναι λιγότερο δομημένη στην περιγραφή επειδή διαμορφώνει και αναπτύσσει νέες θεωρίες. Η ποιοτική έρευνα μπορεί να περιγραφεί ως ένα αποτελεσματικό μοντέλο που λαμβάνει χώρα σε ένα περιβάλλον που επιτρέπει στον ερευνητή να αναπτύξει ένα επίπεδο λεπτομέρειας μέσω της συμμετοχής του στην πραγματική εμπειρία (Creswell, 2003). Επομένως η ποιοτική έρευνα προσπαθεί να κατανοήσει και να εξάγει νοήματα από τα παρατηρούμενα φαινόμενα μέσα από την οπτική αντίληψη των συμμετεχόντων (Merriam, 2002). Μία ποιοτική έρευνα παρέχει τη δυνατότητα μέσα από την αφήγηση να καταγραφούν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του υπό μελέτη πληθυσμού, τα οποία σε μια ποσοτική δεν αναδεικνύονται και μπορεί να εκπονηθεί μέσω συνεντεύξεων, ανάλυσης περιεχομένου, ομάδων εστιασμένης συζήτησης ή μυστικών επισκέψεων για παρατήρηση (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

Στην παρούσα ερευνητική εργασία θα χρησιμοποιηθεί η ποσοτική μέθοδος επειδή τα θέματα που θίγει έχουν ερευνηθεί στο παρελθόν, είναι γνωστές οι διάφορες πτυχές τους και κατά συνέπεια η έρευνα δε στοχεύει στην κατανόηση νέων φαινομένων και στην ανάπτυξη νέων θεωριών. Επιπλέον, δίνεται έμφαση στα ποσοτικά στοιχεία, λόγω της θετικιστικής φιλοσοφίας που ακολουθείται.

4.1.4. Πρωτογενής και δευτερογενής έρευνα

Μία έρευνα με βάση τα δεδομένα και τις πληροφορίες που χρησιμοποιεί, διαχωρίζεται σε πρωτογενή και δευτερογενή, ανάλογα με τις βασικές πηγές πληροφόρησης που χρησιμοποιεί.

Η πρωτογενής στατιστική έρευνα αναφέρεται στη συλλογή των στατιστικών δεδομένων απευθείας από τους ερευνώμενους, ενώ η δευτερογενής διεξάγεται με τη

συγκέντρωση και αξιολόγηση στοιχείων που έχουν συλλεχθεί στα πλαίσια προηγούμενης πρωτογενούς έρευνας (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

Η πρωτογενής έρευνα παρουσιάζει ένα σημαντικό πλεονέκτημα δεδομένου ότι είναι προσαρμοσμένη στους στόχους και τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης έρευνας (Σταθακόπουλος, 2005). Επιπλέον, τα δευτερογενή δεδομένα είναι πιθανό να μην ταυτίζονται χρονικά σε σχέση με άλλα στοιχεία που συλλέγονται από τον ερευνητή (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά 2011).

Η συλλογή πρωτογενών στοιχείων όμως, είναι περισσότερο χρονοβόρα και δαπανηρή (Σταθακόπουλος, 2005) και μπορεί να επιτευχθεί με διάφορες μεθόδους, όπως με προσωπικές συνεντεύξεις, συμπλήρωση ερωτηματολογίων δια ζώσης ή μέσω του ταχυδρομείου, του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, του τηλεφώνου ή ιστοσελίδων (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά 2009).

Δευτερογενής είναι η έρευνα τα δεδομένα της οποίας έχουν ήδη συλλεχθεί για κάποιο άλλο σκοπό και έχουν υποστεί επεξεργασία (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά 2009). Τα δευτερογενή δεδομένα είναι πιθανό να μην είναι τόσο πρόσφατα και να μην είναι πλήρως σύμφωνα με τους στόχους της έρευνας (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά 2009). Δευτερογενή δεδομένα μπορούν να συλλεχθούν από τις βάσεις δεδομένων των επιχειρήσεων, από δημόσιες πηγές, από εμπορικές πηγές, από τον Τύπο, από φορείς παροχής πληροφοριών, από τράπεζες πληροφοριών, μέσω της αξιοποίησης του διαδικτύου καθώς και από αρκετές ακόμη πηγές (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά 2009).

Στην παρούσα ερευνητική εργασία θα χρησιμοποιηθούν τόσο πρωτογενή όσο και δευτερογενή δεδομένα. Στα πρωτογενή θα βασιστεί το ερευνητικό μέρος της εργασίας. Τα δευτερογενή δεδομένα αναφέρονται κυρίως στη σχετική βιβλιογραφία που θα χρησιμοποιηθεί στο θεωρητικό μέρος και στην μεθοδολογία της έρευνας, καθώς και στην ανάλυση που αφορά τον κλάδο των τραπεζών στην Ελλάδα.

4.1.5. Είδος της έρευνας

Όσον αφορά τα είδη της έρευνας, η ταξινόμηση που επικρατεί θεωρεί τις έρευνες ως πείραμα, μελέτη περίπτωσης, εμπειρικά θεμελιωμένη έρευνα, έρευνα δράσης, αρχειακή έρευνα και έρευνα επισκόπησης (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

Η πειραματική έρευνα, αποσκοπεί στην εύρεση σχέσεων αιτίας αποτελέσματος μεταξύ δύο μεταβλητών και στηρίζεται σε φυσικό ή τεχνητό πείραμα μέσω του οποίου ο ερευνητής ελέγχει το παραδεκτό μιας υπόθεσης (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Η μελέτη περίπτωσης στοχεύει στην κατανόηση ενός φαινομένου μέσα από μια συγκεκριμένη μορφή εκδήλωσής του, δηλαδή μέσα από μια συγκεκριμένη περίπτωση (Ιωσηφίδης, 2003). Η μελέτη περίπτωσης δίνει έμφαση στην εξερεύνηση και την περιγραφή της υπό εξέτασης περίπτωσης και ο ερευνητής δεν φιλοδοξεί να ανακαλύψει μια καθολικά γενικευμένη αλήθεια (Ιωσηφίδης, 2003). Η εμπειρικά θεμελιωμένη έρευνα περιγράφει τον τρόπο ανάπτυξης της θεωρίας περισσότερο από την οπτική της έρευνας και κυρίως χρησιμοποιείται στις ποιοτικές μεθόδους (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Η έρευνα δράσης πραγματοποιείται από τους ίδιους τους συμμετέχοντες αφού ο ερευνητής συμμετέχει ενεργά και αποτελεί οργανικό μέρος και σκοπό της ερευνητικής εργασίας (Ιωσηφίδης, 2003). Κατ' αυτό τον τρόπο ο ερευνητής επιφέρει αλλαγές στο εσωτερικό του ερευνώμενου οργανισμού (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Η αρχειακή έρευνα έχει σκοπό να εξετάσει, να ταξινομήσει και να αναλύσει ιστορικές πηγές κάθε μορφής που είναι οργανωμένες από φορείς ή φυσικά πρόσωπα με την μορφή αρχείων (Ιωσηφίδης, 2003). Τέλος, η έρευνα επισκόπησης χρησιμοποιεί ως εργαλείο όλες τις ερωτήσεις που μπορούν να γίνουν τηλεφωνικά, ταχυδρομικά, πρόσωπο με πρόσωπο ή στο διαδίκτυο (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Πλεονέκτημα αποτελεί η ευελιξία της, η δυνατότητα δηλαδή απόκτησης πληροφοριών σε πολλές και διαφορετικές καταστάσεις ενώ μειονέκτημα αποτελεί η αδυναμία, η άγνοια, η απροθυμία, η έλλειψη χρόνου και η καχυποψία των ερωτώμενων και σε ορισμένες περιπτώσεις οι λανθασμένες απαντήσεις που δίνουν (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

Η παρούσα έρευνα, ανήκει στις μελέτες περίπτωσης δεδομένου ότι αποσκοπεί να διερευνήσει το εάν και το πώς η ικανοποίηση των πελατών συνδέεται με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

4.1.6. Δειγματοληπτικό πλαίσιο

Η δειγματοληψία αφορά τη συλλογή δεδομένων για ένα αριθμό αντικειμένων ή προσώπων με σκοπό τη συλλογή ποσοτικών δεδομένων (Φράγκος, 2004). Η επιλογή του δειγματικού πληθυσμού μπορεί να γίνει με πιθανά ή με μη πιθανά δείγματα (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά 2011).

Η απλή τυχαία δειγματοληψία είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος και κάθε άτομο στον πληθυσμό έχει την ίδια πιθανότητα να επιλεγεί στο δείγμα (Χαλικιάς, 2012). Για την επιλογή ενός απλού τυχαίου δείγματος n μονάδων από ένα πληθυσμό N μονάδων θα πρέπει να καταρτισθεί το δειγματοληπτικό πλαίσιο του πληθυσμού, το οποίο αποτελείται από το σύνολο των μονάδων του πληθυσμού (Μοσχονά, 2009). Συνήθως είναι ένας κατάλογος από ονόματα ή φυσικά πρόσωπα ή αντικείμενα (Μοσχονά, 2009). Στη συνέχεια οι μονάδες αυτές του πλαισίου, αριθμούνται από το 1 έως το N και επιλέγονται n τυχαίοι αριθμοί οι οποίοι έχουν την ίδια πιθανότητα επιλογής (Μοσχονά, 2009). Το δείγμα αποτελείται από τις n μονάδες που αντιστοιχούν στους αριθμούς που επιλέχθηκαν (Μοσχονά, 2009).

Η συστηματική δειγματοληψία είναι παρόμοια με την απλή τυχαία δειγματοληψία, αλλά σε αυτή τη περίπτωση ο ερευνητής καθορίζει από πριν ένα συγκεκριμένο τρόπο που θα επιλεγεί το δείγμα με λόγο N/n ο οποίος αποτελεί το διάστημα της συστηματικής δειγματοληψίας (Μοσχονά, 2009).

Η δειγματοληψία κατά στρώματα εφαρμόζεται όταν διαφορετικές υποομάδες του πληθυσμού επηρεάζουν σε διαφορετικό βαθμό το ερευνώμενο μέγεθος ενώ κάθε στρώμα θεωρείται ως διαφορετικός πληθυσμός (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά 2011). Με τη στράθμιση των επιμέρους αποτελεσμάτων υπολογίζονται οι τελικές παράμετροι του συνολικού δείγματος (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά 2011). Στη στρωματοποιημένη δειγματοληψία εξάγεται δείγμα με τη μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας από κάθε ένα από τα στρώματα στα οποία έχει χωριστεί ο πληθυσμός (Aczel & Sounderpanian, 2014). Η στρωματοποιημένη δειγματοληψία χρησιμοποιείται με κριτήριο τη διασπορά των στρωμάτων και συγκεκριμένα, στόχος είναι η διασπορά να είναι όσο το δυνατό μεγαλύτερη ανάμεσα στα στρώματα και όσο το δυνατό μικρότερη μέσα σε αυτά, ενώ το δείγμα μπορεί να είτε αναλογικό του πληθυσμού είτε όχι (Χαλικιάς, 2012).

Στη δειγματοληψία κατά συστάδες, ο πληθυσμός θεωρείται ότι είναι χωρισμένος σε ομάδες (Μοσχονά, 2009). Πραγματοποιείται αρχικά τυχαία δειγματοληψία ορισμένων συστάδων και κατόπιν δειγματοληψία μονάδων από τις επιλεγμένες μόνο συστάδες (Μοσχονά, 2009). Συνήθως τα στρώματα είναι λίγα και μεγάλα ενώ οι συστάδες είναι πολλές και σχετικά μικρές στο μέγεθος (Μοσχονά, 2009).

Η δειγματοληψία χιονοστιβάδας χρησιμοποιείται κυρίως σε ποιοτικές έρευνες (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά 2011). Ο ερευνητής επιλέγει ορισμένα άτομα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και στη συνέχεια τα άτομα αυτά προτείνουν άλλα άτομα τα οποία γνωρίζουν προκειμένου να συμμετέχουν και αυτά στην έρευνα (Πύλλη & Ραφτόπουλος, 2012).

Το δείγμα της έρευνας στη συγκεκριμένη εργασία θα ληφθεί με τη χρήση της στρωματοποιημένης δειγματοληψίας. Η δειγματοληψία θα γίνει αναλογικά του μεριδίου αγοράς της κάθε τράπεζας προκειμένου να συμμετέχει το αντίστοιχο ποσοστό πελατών.

4.1.7. Ερευνητικό εργαλείο

Η συλλογή των στοιχείων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου κατά το διάστημα από 21 Μαρτίου 2015 έως και 21 Μαΐου 2015. Το δείγμα της έρευνας αποτελούν 324 πελάτες των τεσσάρων ελληνικών τραπεζών που συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε και δομήθηκε έτσι ώστε να διευκολύνει τη διεξαγωγή της συνέντευξης και τη συγκέντρωση αξιοποιήσιμων στοιχείων. Οι συνολικά 22 ερωτήσεις της έρευνας κατηγοριοποιήθηκαν σχετικά με το περιεχόμενό τους σε πέντε κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία ερωτήσεων περιλαμβάνει γενικές ερωτήσεις σχετικά με τις στάσεις των ερωτώμενων. Οι επόμενες πέντε κατηγορίες είναι τα κριτήρια ικανοποίησης και η συνολική ικανοποίηση. Το ερωτηματολόγιο θα αποτελείται από κλειστές ερωτήσεις προκειμένου να γίνουν γνωστά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων και κάποιες προτιμήσεις τους και από κλίμακες τύπου Likert για να γίνουν γνωστές οι θέσεις και οι απόψεις.

Για τη συντομότερη συλλογή των δεδομένων, δημιουργήθηκε ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο στη διεύθυνση <http://goo.gl/forms/p6dNrE3r6g>. Το διαδίκτυο ωστόσο, απέχει από το να χαρακτηριστεί ως καθολικά χρησιμοποιούμενο με αποτέλεσμα τον κίνδυνο να μην εκφράζεται το σύνολο του πληθυσμού (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2009), όπως ατόμων μεγαλύτερης ηλικίας. Ωστόσο, οι νέες γενιές καταναλωτών είναι εκείνες που θα κυριαρχούν στην αγορά για τις επόμενες δεκαετίες (Alch, 2000; Farris et al., 2002) ενώ τυχόν αποκλίσεις θα ληφθούν υπόψη.

4.2. Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων

4.2.1. Στατιστικές μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν, αναλύθηκαν στατιστικά τόσο με χρήση περιγραφικής στατιστικής, για την ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος, όσο και με τη χρήση συντελεστών συσχέτισης, γενικευμένου γραμμικού μοντέλου και ανάλυσης διακύμανσης για την επίτευξη των ερευνητικών στόχων.

4.2.2. Η μέθοδος πολυκριτήριας ανάλυσης ικανοποίησης MUSA

4.2.2.a. Αιτιολόγηση της επιλογής της μεθόδου MUSA

Η μέθοδος πολυκριτήριας ανάλυσης ικανοποίησης Multicriteria Satisfaction Analysis (MUSA) (Grigoroudis & Siskos, 2002; Siskos & Grigoroudis, 2002), επιλέχθηκε σε σχέση με άλλες στατιστικές και οικονομετρικές μεθόδους να χρησιμοποιηθεί στην παρούσα έρευνα, δεδομένου ότι εξάγει περισσότερο αξιόπιστες απαντήσεις. Συγκεκριμένα (Drosos & Tsotsolas, 2014):

- Τα περισσότερα από τα στατιστικά μοντέλα που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση της συμπεριφοράς των καταναλωτών δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν ποιοτικές μεταβλητές με αποτέλεσμα κάθε φορά που συμβαίνει αυτό να χάνονται πληροφορίες που παρέχονται από τους καταναλωτές.
- Σε αρκετές μεθόδους υπάρχουν ισχυρές υποθέσεις που είναι δύσκολο να αποδειχθούν. Αυτές οι υποθέσεις μπορούν να αναφέρονται είτε στη συμπεριφορά των καταναλωτών είτε στο μοντέλο εκτίμησης όπως για παράδειγμα, στη εκτίμηση της ικανοποίησης χρησιμοποιώντας μια συγκεκριμένη συνάρτηση πιθανότητας.
- Πολλές μέθοδοι επικεντρώνονται κυρίως στην περιγραφή των παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση του πελάτη και όχι στη σύνθεση αυτών των παραγόντων σε ένα συνολικό δείκτη ικανοποίησης.
- Τέλος, διάφορες μέθοδοι χρειάζονται πληροφορίες οι οποίες είναι δύσκολο να συλλέγονται.

Κατά τη μέτρηση της ικανοποίησης με τη μέθοδο MUSA, εκτός από το επίπεδο ικανοποίησης, εξάγονται αποτελέσματα σχετικά με τις ανάγκες των πελατών και τη

σημαντικότητά τους. Έτσι, θεωρώντας τους πελάτες ως τελικούς κριτές των προϊόντων και των υπηρεσιών της, μία επιχείρηση είναι δυνατό να προσαρμόσει την πελατοκεντρική στρατηγική της.

4.2.2.b. Ανάπτυξη της μεθόδου MUSA

Η μέθοδος MUSA, επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί στη συγκεκριμένη έρευνα για τη μέτρηση της ικανοποίησης. Η βασική αρχή της MUSA είναι το άθροισμα των επιμέρους διαφορετικών απόψεων ικανοποίησης σε ένα σύνολο, με την προϋπόθεση ότι η συνολική ικανοποίηση εξαρτάται από ένα σύνολο κριτηρίων (Grigoroudis et al., 2007; Kyriazopoulos et al., 2007; Manolitzas & Yannacopoulos, 2013).

Η μέθοδος MUSA χρησιμοποιεί δεδομένα ικανοποίησης που συλλέγονται μέσω ειδικά διαμορφωμένων ερωτηματολογίων (Σκορδούλης et al., 2014). Κάθε ερωτώμενος εκφράζει την ικανοποίησή του η οποία εξαρτάται από ένα σύνολο μεταβλητών (Ipsiladis et al., 2008). Η MUSA βασίζεται στην πολυκριτηριακή φύση της ποιότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και κατασκευάζει βαρόμετρα ικανοποίησης, υποστηρίζοντας το σχεδιασμό των εν λόγω προϊόντων ή υπηρεσιών ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών (Grigoroudis & Siskos, 2010; Δρόσος, 2010).

Η πολυκριτήρια ανάλυση περιλαμβάνει σύμφωνα με τους Siskos & Spyridakos (1999), ένα σύνολο μεθόδων, μοντέλων και προσεγγίσεων που έχουν ως στόχο να βοηθήσουν τους λήπτες αποφάσεων να χειριστούν ημιδομημένα προβλήματα απόφασης με πολλαπλά κριτήρια. Η συνολική ικανοποίηση συμβολίζεται ως μεταβλητή Y και το σύνολο των κριτηρίων που συμβολίζεται με $X = (X_1, X_2, \dots, X_n)$ (Grigoroudis & Siskos, 2002; Siskos & Grigoroudis, 2002).

Ακολουθεί η ανάλυση της μεθόδου MUSA όπως αναπτύσσεται από τους Siskos, 1985; Γρηγορούδης, 1999; Grigoroudis & Siskos, 2002; Siskos & Grigoroudis, 2002; Grigoroudis & Siskos, 2010, εκτός εάν κατά την ανάπτυξη που ακολουθεί, αναφέρεται διαφορετικά.

Η μέθοδος MUSA προσπαθεί να εκτιμήσει τη συνολική και τις επιμέρους συναρτήσεις ικανοποίησης Y^* και X_i^* αντίστοιχα, δεδομένων των προτιμήσεων Y και X_i που έχει εκφράσει το σύνολο των πελατών.

Η εξίσωση 4.1 δείχνει παραστατικά τη βασική αρχή της πολυκριτήριας μεθοδολογίας (δεδομένα και υπό εκτίμηση μεταβλητές), ενώ ο ορισμός των μεταβλητών παρουσιάζεται αναλυτικά στον Πίνακα 4.1. Η μέθοδος MUSA ακολουθεί τις γενικές αρχές της ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης υπό περιορισμούς, χρησιμοποιώντας τεχνικές γραμμικού προγραμματισμού για την επίλυσή της. Η βασική εξίσωση της γραμμικής ανάλυσης παλινδρόμησης έχει ως εξής:

$$\begin{cases} Y^* = \sum_{i=1}^n b_i X_i^* \\ \sum_{i=1}^n b_i = 1 \end{cases} \quad (4.1)$$

Πίνακας 4.1: Μεταβλητές της μεθόδου MUSA.

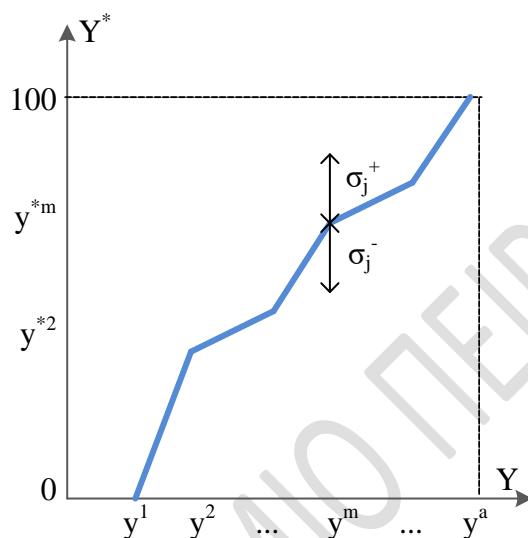
Μεταβλητή	Επεξήγηση
Y	συνολική ικανοποίηση του πελάτη
A	αριθμός επιπέδων της κλίμακας συνολικής ικανοποίησης
y^m	το m επίπεδο συνολικής ικανοποίησης, ($m = 1, 2, \dots, a$)
N	αριθμός κριτηρίων
X_i	ικανοποίηση του πελάτη σύμφωνα με το i κριτήριο, ($i = 1, 2, \dots, n$)
a_i	αριθμός επιπέδων της κλίμακας ικανοποίησης του κριτηρίου i
x_i^k	το k επίπεδο ικανοποίησης του κριτηρίου i, ($k = 1, 2, \dots, a_i$)
Y^*	συνάρτηση αξιών του Y (συνάρτηση ολικής ικανοποίησης)
y^{*m}	αξία του y^{*m} επιπέδου ικανοποίησης
x_i^*	συνάρτηση αξιών του X_i (συνάρτηση μερικής ικανοποίησης)
x_i^{*k}	αξία του x_i^k επιπέδου ικανοποίησης

Με βάση την προηγούμενη διαμόρφωση του προβλήματος και εισάγοντας μία διπλή μεταβλητή σφάλματος, η βασική εξίσωση της ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης (4.1) παίρνει την ακόλουθη μορφή:

$$\tilde{Y}^* = \sum_{i=1}^n b_i X_i^* - \sigma^+ + \sigma^- \quad (4.2)$$

Στην παραπάνω εξίσωση, το \tilde{Y}^* είναι η εκτίμηση της συλλογικής συνάρτησης αξιών Y^* , και τα σ^+ και σ^- είναι αντίστοιχα το σφάλμα υπερεκτίμησης και υποεκτίμησης. Η εξίσωση (4.2) ισχύει για κάθε ένα πελάτη που έχει εκφράσει μια συγκεκριμένη άποψη ικανοποίησης και για το λόγο αυτό οι μεταβλητές σφάλματος θα πρέπει να ορισθούν

για κάθε πελάτη χωριστά, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 4.1. Εξετάζοντας προσεκτικά την εξίσωση (4.2) είναι εύκολο να παρατηρηθεί η ομοιότητα της μεθόδου MUSA είτε με τις βασικές αρχές του γραμμικού προγραμματισμού στόχων, είτε με την μεθοδολογία της γραμμικής ανάλυσης παλινδρόμησης υπό περιορισμούς και ειδικότερα με την οικογένεια των μοντέλων προσθετικής χρησιμότητας UTA (Jacquet-Lagèze & Siskos, 1982; Siskos & Yannacopoulos, 1985).



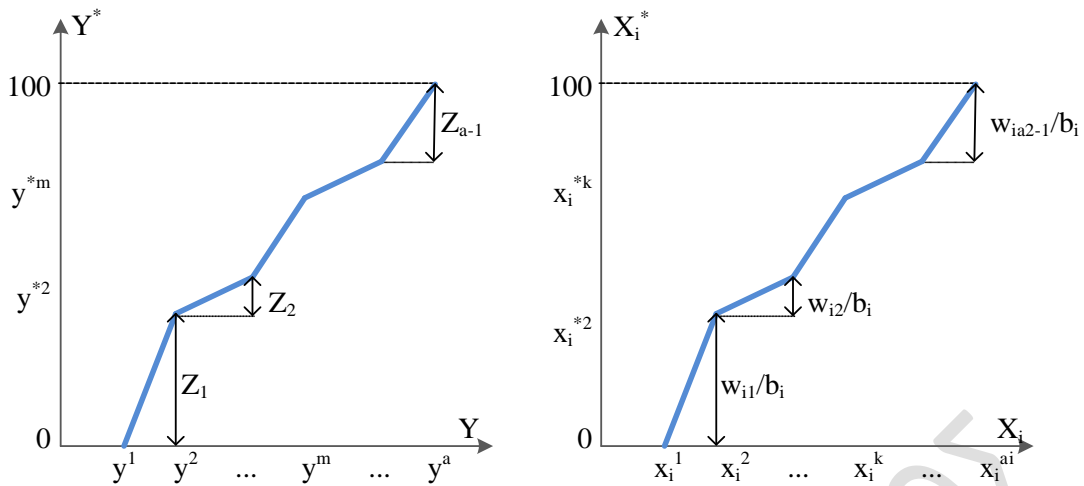
Διάγραμμα 4.1: Οι μεταβλητές σφάλματος για τον j πελάτη.

Σύμφωνα με τις υποθέσεις και τους ορισμούς που έχουν αναφερθεί, το πρόβλημα της εκτίμησης της ικανοποίησης πελατών μπορεί πλέον να μορφοποιηθεί σαν ένα πρόβλημα μαθηματικού προγραμματισμού με στόχο την ελαχιστοποίηση του αθροίσματος των μεταβλητών σφάλματος υπό τους περιορισμούς:

- βασική εξίσωση ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης (4.2) για κάθε πελάτη,
- περιορισμοί κανονικοποίησης των Y^* και X_i^* στο διάστημα $[0, 100]$ και,
- περιορισμοί μονοτονίας των Y^* και X_i^* .

Με στόχο τη μείωση της υπολογιστικής δυσκολίας εύρεσης της βέλτιστης λύσης, εξαλείφεται το σύνολο των περιορισμών μονοτονίας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση νέων μεταβλητών, οι οποίες εκφράζουν τα διαδοχικά βήματα αύξησης των συναρτήσεων Y^* και X_i^* και ορίζονται ως εξής (Διάγραμμα 4.2):

$$\begin{cases} z_m = y^{*m+1} - y^{*m} & \text{για } m = 1, 2, \dots, a - 1 \\ w_{ik} = b_i(x_i^{*k+1} - x_i^{*k}) & \text{για } k = 1, 2, \dots, a_i - 1 \text{ και } i = 1, 2, \dots, n \end{cases} \quad (4.3)$$



Διάγραμμα 4.2: Οι μεταβλητές μετασχηματισμού z_m και w_{ik} .

Η εισαγωγή των νέων μεταβλητών επιτυγχάνει τη γραμμικότητα του μοντέλου, δεδομένου ότι η εξίσωση (4.1) δεν είναι γραμμική (τόσο οι μεταβλητές Y^* και X_i^* , όσο και οι συντελεστές b_i πρέπει να εκτιμηθούν). Χρησιμοποιώντας την εξίσωση (4.3) οι αρχικές μεταβλητές απόφασης του γραμμικού προγράμματος γράφονται:

$$\begin{cases} y^{*m} = \sum_{t=1}^{m-1} Z_t & \text{για } m = 2, 3, \dots, a \\ b_1 X_i^{*k} = \sum_{t=1}^{k-1} w_{it} & \text{για } k = 2, 3, \dots, a_i \text{ και } i = 1, 2, \dots, n \end{cases} \quad (4.4)$$

Εισάγοντας τις νέες μεταβλητές z_m και w_{ik} και χρησιμοποιώντας τις εξισώσεις (4.3) και (4.4), η εξίσωση παλινδρόμησης (4.2) γίνεται:

$$\sum_m Z_m = \sum_i \sum_k w_{ik} - \sigma^+ + \sigma^- \quad (4.5)$$

Πιο συγκεκριμένα, έστω ότι ο πελάτης j έχει εκφράσει την ικανοποίησή του με βάση τις καθορισμένες ποιοτικές κλίμακες Y και X_i , δηλαδή:

$$\begin{cases} \text{ολική ικαν/ση } y^{-j} = y^{t_j} \text{ με } y^{t_j} \in Y = \{y^1, y^2, \dots, y^{t_j}, \dots, y^a\} \\ \text{μερική ικαν/ση } x_i^{-j} = x_i^{t_{ji}} \text{ με } x_i^{t_{ji}} \in X_i = \{x^1, x^2, \dots, x^{t_{ji}}, \dots, x^{a_i}\} \text{ για } i = 1, 2, \dots, n \end{cases} \quad (4.6)$$

Σε αυτή την περίπτωση, για την εξίσωση (4.5) θα ισχύει:

$$\sum_{m=1}^{t_j-1} = \sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^{t_{ji}-1} w_{ik} - \sigma_j^+ + \sigma_j^- \quad \forall j \quad (4.7)$$

Άρα, η τελική μορφή του γραμμικού προγράμματος έχει ως εξής:

$$\left\{ \begin{array}{l} [\min]F = \sum_{j=1}^M \sigma_j^+ + \sigma_j^- \\ \text{υπό τους περιορισμούς:} \\ \sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^{t_{ji}-1} w_{ik} - \sum_{m=1}^{t_j-1} z_m - \sigma_j^+ + \sigma_j^- = 0 \quad \forall j = 1, 2, \dots, M \\ \sum_{m=1}^{a-1} z_m = 100 \\ \sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^{a_j-1} w_{ik} = 100 \\ z_m, w_{ik}, \sigma_j^+, \sigma_j^- \geq 0 \quad \forall m, i, k, j \end{array} \right. \quad (4.8)$$

Όπου, M είναι ο συνολικός αριθμός των πελατών.

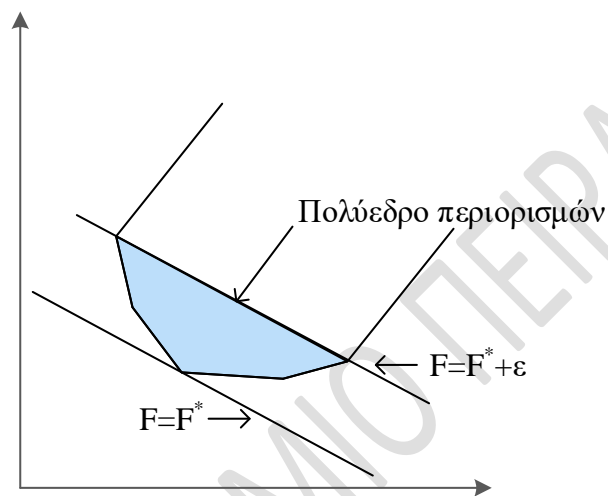
Οι αρχικές μεταβλητές του προβλήματος υπολογίζονται με βάση τη βέλτιστη λύση του προηγούμενου γραμμικού προγράμματος, αφού εύκολα αποδεικνύεται ότι:

$$\left\{ \begin{array}{l} y^{*m} = \sum_{t=1}^{m-1} Z_t \quad \text{για } m = 2, 3, \dots, a \\ b_i = \frac{\sum_{t=1}^{a_i-1} w_{it}}{100} \quad \text{για } i = 1, 2, \dots, n \\ x_i^{*k} = 100 \frac{\sum_{t=1}^{k-1} w_{it}}{\sum_{t=1}^{a_i-1} w_{it}} \quad \text{για } k = 2, 3, \dots, a_i \text{ και } i = 1, 2, \dots, n \end{array} \right. \quad (4.9)$$

Τα οριακά σημεία των συναρτήσεων ικανοποίησης y^1, x_i^{*1} υπολογίζονται με βάση τους περιορισμούς κανονικοποίησης. Η ανάλυση ευστάθειας της συγκεκριμένης μεθόδου, δεδομένου ότι βασίζεται στις γενικές αρχές του γραμμικού προγραμματισμού, αντιμετωπίζεται σαν ένα πρόβλημα ανάλυσης μεταβελτιστοποίησης. Δεν είναι σπάνιο το πρόβλημα της ύπαρξης πολλαπλών βέλτιστων ή ημιβέλτιστων λύσεων στις εφαρμογές του γραμμικού προγραμματισμού,

ιδίως σε προβλήματα μεγάλου μεγέθους. Το Διάγραμμα 4.3 παρουσιάζει το σύνολο των ημιβέλτιστων λύσεων του γραμμικού προγράμματος, όπου αναζητούνται νέες βέλτιστες λύσεις για τις οποίες η τιμή της αντικειμενικής συνάρτησης διαφέρει της βέλτιστης τιμής F^* κατά μια μικρή, πρακτικά αμελητέα, προκαθορισμένη ποσότητα ε . Ο χώρος των ημιβέλτιστων λύσεων οριοθετείται από το σύνολο-υπερπολύεδρο:

$$\begin{cases} F \leq F^* + \varepsilon \\ \text{όλοι οι περιορισμοί} \end{cases} \quad (4.10)$$



Διάγραμμα 4.3: Ανάλυση μεταβελτιστοποίησης και ημιβέλτιστες λύσεις.

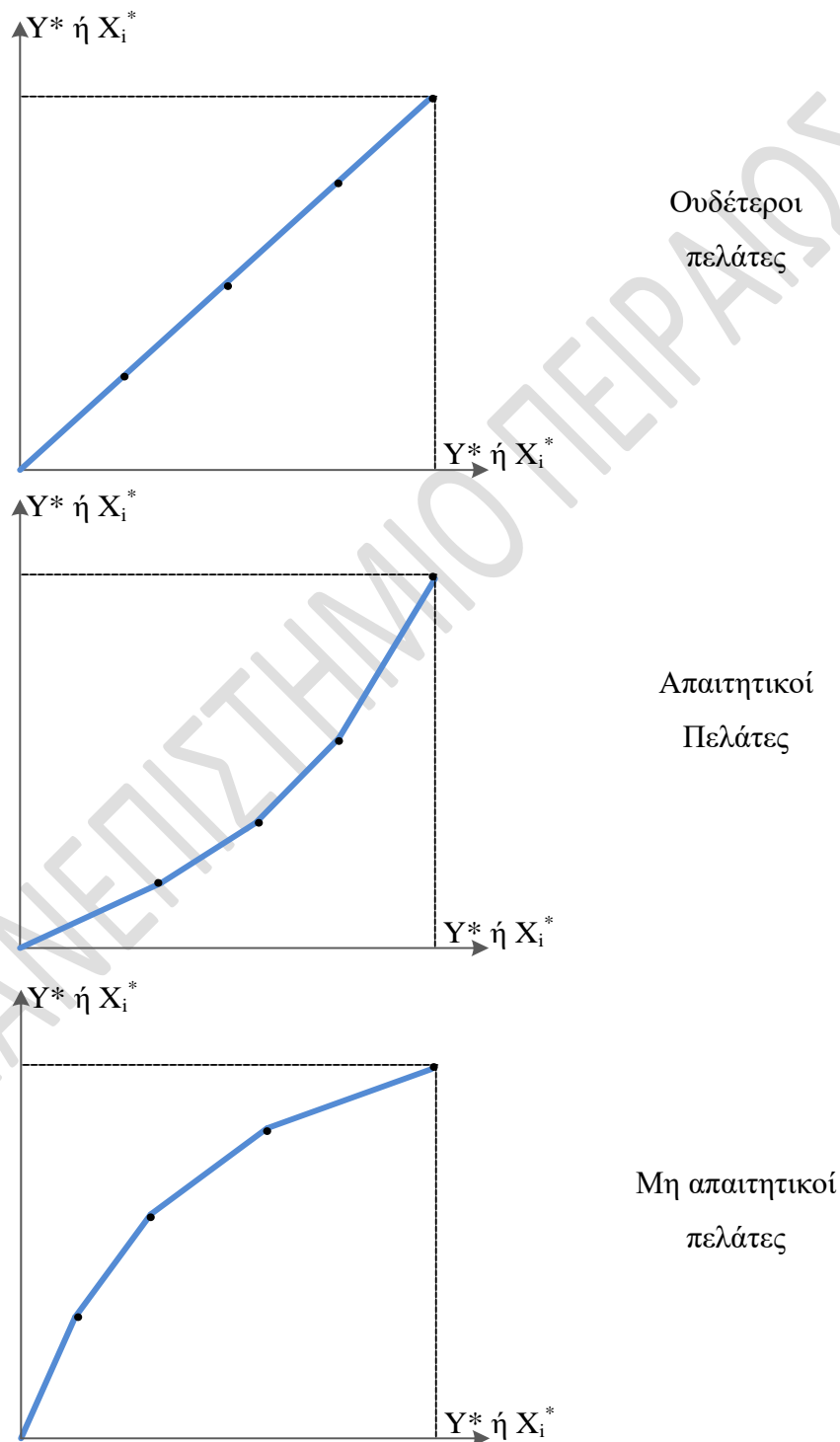
Η φάση της ανάλυσης μεταβελτιστοποίησης ολοκληρώνει τον αλγόριθμο της μεθοδολογίας MUSA και περιλαμβάνει την μορφοποίηση και επίλυση n γραμμικών προβλημάτων, όσος και ο αριθμός των κριτηρίων ικανοποίησης. Τα γραμμικά προγράμματα μεγιστοποιούν το βάρος b_i κάθε κριτηρίου και έχουν τη μορφή:

$$\begin{cases} [\max] F' = \sum_{k=1}^{a_i-1} w_{ik} \text{ για } i = 1, 2, \dots, n \\ \text{υπό τους περιορισμούς:} \\ F \leq F^* + \varepsilon \\ \text{όλοι οι περιορισμοί} \end{cases} \quad (4.11)$$

Όπου, ε είναι ένας μικρός θετικός αριθμός και F^* είναι η βέλτιστη τιμή της αντικειμενικής συνάρτησης του γραμμικού προγράμματος. Μια αντιπροσωπευτική τελική λύση για τις μεταβλητές της μεθόδου MUSA υπολογίζεται από την μέση τιμή των βέλτιστων λύσεων που δίνουν τα γραμμικά προγράμματα (4.11).

4.2.2.c. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της μεθόδου MUSA

Οι εκτιμώμενες συναρτήσεις ικανοποίησης αποτελούν τα βασικά αποτελέσματα της μεθόδου MUSA, δεδομένου ότι εκφράζουν την πραγματική αξία που προσδίδει το σύνολο των πελατών σε ένα καθορισμένο ποιοτικό επίπεδο ικανοποίησης. Η μορφή των συναρτήσεων προσδιορίζει το βαθμό απαιτητικότητας των πελατών.



Διάγραμμα 4.4: Ομάδες πελατών με διαφορετικό βαθμό απαιτητικότητας.

Το παραπάνω διάγραμμα παρουσιάζει τρεις βασικές ομάδες πελατών με διαφορετικό βαθμό απαιτητικότητας τόσο για την ολική, όσο και για τις μερικές συναρτήσεις ικανοποίησης:

- Κανονικοί πελάτες: η συνάρτηση ικανοποίησης έχει γραμμική μορφή, γεγονός που σημαίνει ότι οι συγκεκριμένοι πελάτες όσο περισσότερο ικανοποιημένοι δηλώνουν ότι είναι, τόσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό των προσδοκιών τους που εκπληρώνεται.
- Απαιτητικοί πελάτες: η συνάρτηση ικανοποίησης έχει κυρτή μορφή, δεδομένου ότι η ομάδα αυτή των πελατών δεν είναι ικανοποιημένη παρά μόνο αν τους προσφέρεται το βέλτιστο επίπεδο υπηρεσιών.
- Μη απαιτητικοί πελάτες: η συνάρτηση ικανοποίησης έχει κοίλη μορφή, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι συγκεκριμένοι πελάτες δηλώνουν ότι είναι ικανοποιημένοι παρόλο που ένα μικρό ποσοστό των προσδοκιών τους εκπληρώνεται.

Γενικεύοντας, μπορεί να παρατηρηθεί ότι η συνάρτηση Y^* είναι η προσθετική συνάρτηση αξιών-χρησιμότητας των πελατών ενώ οι συναρτήσεις X_i^* είναι οι μερικές ή περιθώριες συναρτήσεις αξιών-χρησιμότητας, όπως αναφέρονται στο πλαίσιο της πολυκριτήριας ανάλυσης αποφάσεων. Ειδικά για τη συλλογική συνάρτηση αξιών Y^* , θα πρέπει να σημειωθεί ότι αντιπροσωπεύει τη δομή των προτιμήσεων του πελάτη και υποδεικνύει τις επιπτώσεις των κριτηρίων ικανοποίησης. Η βασική μορφή της μεθόδου MUSA, η οποία παρουσιάστηκε στην προηγούμενη παράγραφο, υποθέτει ότι οι συναρτήσεις ικανοποίησης-αξιών Y^* και X_i^* είναι διακριτές μονότονες συναρτήσεις.

Τα βάρη των κριτηρίων ικανοποίησης υποδηλώνουν το σχετικό βαθμό σπουδαιότητας που δίνει το σύνολο των πελατών στις αξίες των διαστάσεων ικανοποίησης που έχουν καθοριστεί και ισχύει:

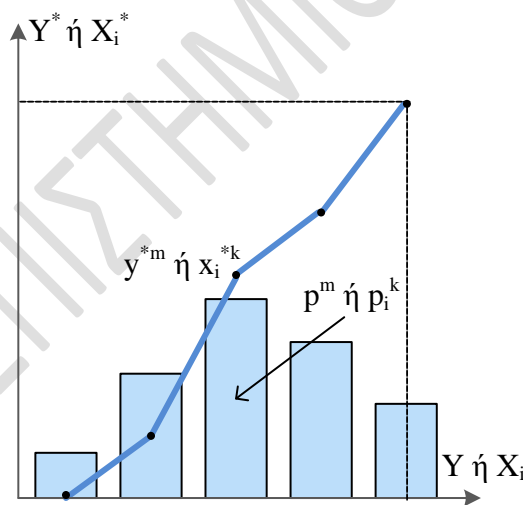
$$\sum_{i=1}^n b_i = 1 \quad (4.12)$$

Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι η απόφαση για να θεωρηθεί κάποιο κριτήριο ως σημαντικό, σε ένα βαθμό, εξαρτάται και από το πλήθος των κριτηρίων που

χρησιμοποιούνται. Γενικά, δε θα πρέπει να λησμονείται η φυσική ερμηνεία των συντελεστών βαρύτητας, ότι τα βάρη είναι βαθμοί παραχώρησης μεταξύ των αξιών στα κριτήρια. Με βάση τα αποτελέσματα της μεθόδου, είναι δυνατός ο ορισμός ενός συνόλου μέσων δεικτών ικανοποίησης, τόσο ολικά, όσο και για κάθε ένα από τα κριτήρια ικανοποίησης. Οι μέσοι δείκτες ολικής ικανοποίησης και μερικής ικανοποίησης S_i ορίζονται με βάση τις ακόλουθες σχέσεις και απεικονίζονται στο Διάγραμμα 4.5:

$$\begin{cases} S = \frac{1}{100} \sum_{m=1}^a p^m y^{*m} \\ S_i = \frac{1}{100} \sum_{m=1}^a p_i^k x_i^{*k} \text{ για } i = 1, 2, \dots, n \end{cases} \quad (4.13)$$

Όπου, p^m και p_i^k είναι αντίστοιχα το ποσοστό των πελατών που ανήκουν στο y^{*m} και x_i^{*k} επίπεδο ικανοποίησης.



Διάγραμμα 4.5: Συναρτήσεις ικανοποίησης και συχνότητες απαντήσεων πελατών.

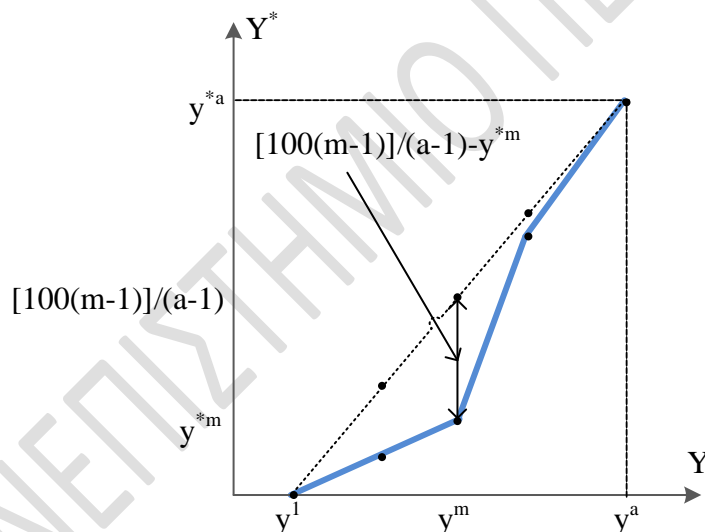
Είναι εύκολο να παρατηρηθεί ότι οι μέσοι δείκτες ικανοποίησης είναι μεγέθη κανονικοποιημένα (0-100%), ενώ όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 4.5, ο προηγούμενος ορισμός υποδεικνύει ότι ένας δείκτης ικανοποίησης είναι η μέση τιμή της αντίστοιχης συνάρτησης ικανοποίησης-αξιών.

Άλλο σημαντικό αποτέλεσμα της μεθόδου είναι οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας, οι οποίοι ορίζονται με βάση τις σχέσεις:

$$\left\{ \begin{array}{l} D = \frac{\sum_{m=1}^{a-1} \left(\frac{100(m-1)}{a-1} - y^{*m} \right)}{100 \sum_{m=1}^{a-1} \frac{m-1}{a-1}} \text{ για } \alpha > 2 \\ D_i = \frac{\sum_{k=1}^{a_i-1} \left(\frac{100(k-1)}{a_i-1} - X_i^{*k} \right)}{100 \sum_{k=1}^{a_i-1} \frac{k-1}{a_i-1}} \text{ για } \alpha_i > 2 \text{ και } i = 1, 2, \dots, n \end{array} \right. \quad (4.14)$$

Στον παραπάνω τύπο με D και D_i αντίστοιχα, ορίζονται οι μέσοι δείκτες ολικής και μερικής απαιτητικότητας σύμφωνα με το i κριτήριο. Σύμφωνα με τις παραπάνω σχέσεις και το Διάγραμμα 4.6 μπορεί να παρατηρηθεί εύκολα ότι οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας είναι κανονικοποιημένοι στο διάστημα $[-1, 1]$ και ισχύει:

- $D = 1$ ή $D_i = 1$: πελάτες με το μέγιστο βαθμό απαιτητικότητας.
- $D = 0$ ή $D_i = 0$: κανονικοί πελάτες.
- $D = -1$ ή $D_i = -1$: πελάτες με τον ελάχιστο βαθμό απαιτητικότητας.



Διάγραμμα 4.6: Τρόπος υπολογισμού μέσω δεικτών απαιτητικότητας.

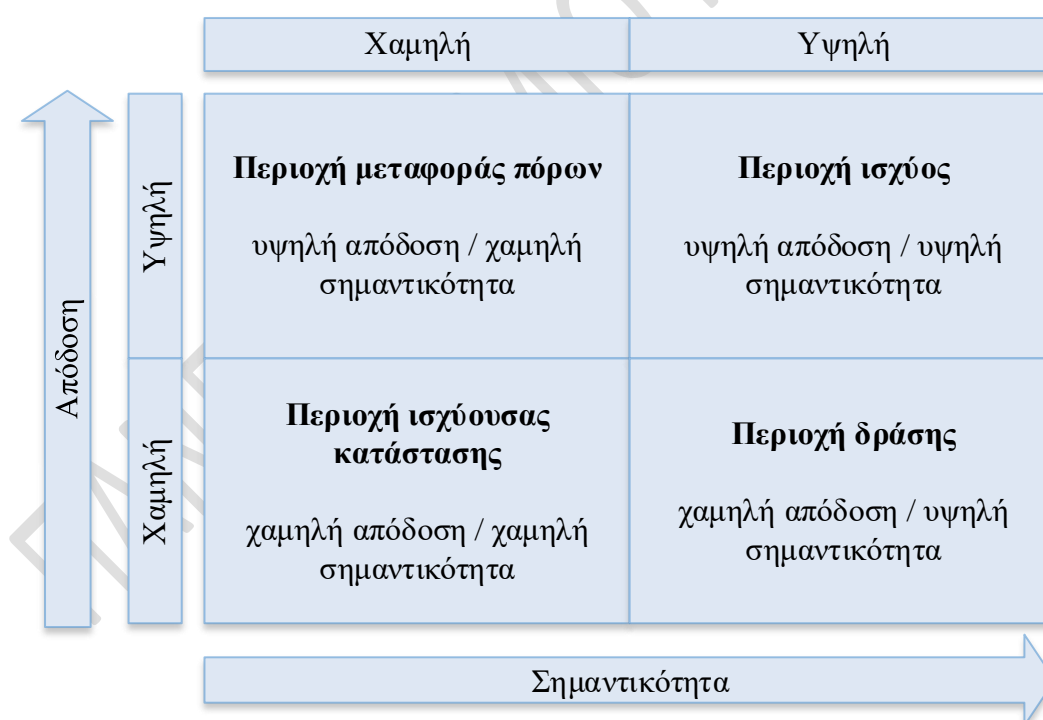
Θα πρέπει να σημειωθεί, ότι οι συγκεκριμένοι δείκτες εκφράζουν την μέση απόκλιση των συναρτήσεων ικανοποίησης από μια «κανονική» (γραμμική) συνάρτηση αξιών, γεγονός που σημαίνει ότι οι δείκτες απαιτητικότητας μπορεί να έχουν διαφορετικές τιμές σε διαφορετικά επίπεδα της ποιοτικής κλίμακας ικανοποίησης. Για παράδειγμα, είναι δυνατόν μια σιγμοειδής συνάρτηση ικανοποίησης να δώσει μηδενικό μέσο δείκτη απαιτητικότητας.

Επίσης, οι δείκτες απαιτητικότητας, εκτός από τον καθορισμό των προτιμήσεων και του τρόπου συμπεριφοράς των πελατών, μπορούν να υποδείξουν και το μέγεθος της

προσπάθειας που πρέπει να καταβληθεί από την πλευρά της επιχείρησης για τη βελτίωση της συγκεκριμένης διάστασης ικανοποίησης.

Συνδυάζοντας τα βάρη των κριτηρίων ικανοποίησης με τους μέσους δείκτες ικανοποίησης είναι δυνατός ο υπολογισμός μιας σειράς διαγραμμάτων δράσης τα οποία μπορούν να προσδιορίσουν ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της ικανοποίησης των πελατών, καθώς και το που πρέπει να στραφούν οι προσπάθειες βελτίωσης.

Τα διαγράμματα αυτά είναι ουσιαστικά χάρτες απόδοσης-σημαντικότητας, ενώ αναφέρονται συχνά και ως στρατηγικοί χάρτες, χάρτες απόφασης ή αντιληπτικοί χάρτες στη διεθνή βιβλιογραφία (Customers' Satisfaction Council, 1995; Dutka, 1995; Naumann & Giel, 1995). Κάθε διάγραμμα δράσης χωρίζεται σε τεταρτημόρια ανάλογα με την απόδοση (μέσοι δείκτες ικανοποίησης) και τη σημαντικότητα (βάρη) των κριτηρίων.



Διάγραμμα 4.7: Διάγραμμα δράσης.

Με τον τρόπο αυτό, είναι δυνατός ο προσδιορισμός των απαιτούμενων ενεργειών για τη βελτίωση ή τη διατήρηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών:

- Περιοχή ισχύουσας κατάστασης-status quo (χαμηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα): συνήθως δεν απαιτείται καμία πρόσθετη ενέργεια από την πλευρά της εταιρείας, δεδομένου ότι οι συγκεκριμένες διαστάσεις ικανοποίησης δε θεωρούνται σημαντικές από τους πελάτες.
- Περιοχή ισχύος (υψηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα): τα χαρακτηριστικά που ανήκουν σε αυτό το τεταρτημόριο μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως το συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης απέναντι στον ανταγωνισμό. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι συγκεκριμένες διαστάσεις ικανοποίησης αποτελούν και τη βασική αιτία και ειδοποιό διαφορά που έχει επιλεγεί το εξεταζόμενο προϊόν ή υπηρεσία.
- Περιοχή δράσης (χαμηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα): στο τεταρτημόριο αυτό ανήκουν τα πλέον κρίσιμα χαρακτηριστικά που πρέπει να βελτιωθούν οπωσδήποτε ώστε να αυξηθεί το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών.
- Περιοχή μεταφοράς πόρων (υψηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα): οι πόροι και γενικότερα η προσπάθεια της επιχείρησης που αφορούν στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν με διαφορετικό τρόπο όπως για παράδειγμα, βελτίωση των διαστάσεων ικανοποίησης που ανήκουν στην περιοχή δράσης.

Τα διαγράμματα δράσης είναι παρόμοια με τη ανάλυση SWOT και μπορούν κατ' αυτό τον τρόπο να αναπαριστούν τα δυνατά και αδύναμα σημεία μίας επιχείρησης δείχνοντας ποιά θα πρέπει να βελτιωθούν (Grigoroudis et al., 2007; Manolitzas & Yannacopoulos, 2013).

Λόγω της υποκειμενικής εκτίμησης του επιπέδου απόδοσης και σημαντικότητας (υψηλό ή χαμηλό), είναι δυνατόν να καθοριστούν δυο διαφορετικών ειδών διαγράμματα δράσης, τα απόλυτα και τα σχετικά διαγράμματα. Τα διαγράμματα αυτά κατασκευάζονται σύμφωνα με τα δεδομένα του Διαγράμματος 4.1, όπου \bar{b} και \bar{S} είναι αντίστοιχα, η μέση τιμή των βαρών και των δεικτών ικανοποίησης των κριτηρίων. Ωστόσο, αν και τα διαγράμματα δράσης μπορούν να υποδείξουν ποιές διαστάσεις ικανοποίησης πρέπει να βελτιωθούν, δεν είναι σε θέση να προσδιορίσουν ποιά θα είναι το αποτέλεσμα των ενεργειών βελτίωσης, ούτε το μέγεθος της προσπάθειας που χρειάζεται για να επιτευχθεί η προσδοκώμενη βελτίωση. Το πρόβλημα αυτό λύνεται

με την κατασκευή των διαγραμμάτων βελτίωσης, όπου οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας δείχνουν το μέγεθος της προσπάθειας που καταβάλλεται για τη βελτίωση ενός χαρακτηριστικού, δεδομένου ότι όσο πιο απαιτητικοί είναι οι πελάτες, τόσο περισσότερο πρέπει να βελτιωθεί το επίπεδο ικανοποίησης για να εκπληρωθούν οι προσδοκίες τους.

Το αποτέλεσμα των ενεργειών βελτίωσης εξαρτάται τόσο από τη σημαντικότητα του κριτηρίου, όσο και από τη συνεισφορά του στη μη-ικανοποίηση των πελατών. Για το λόγο αυτό, ορίζεται ένα σύνολο μέσων δεικτών αποτελεσματικότητας I_i , όπου:

$$I_i = b_i(1 - S_i) \text{ για } i = 1, 2, \dots, n \quad (4.15)$$

Οι συγκεκριμένοι δείκτες ορίζονται στο διάστημα $[0, 1]$ ενώ μπορεί εύκολα να αποδειχθεί ότι:

$$\begin{cases} I_i = 1 \Leftrightarrow b_i = 1 \wedge S_i = 0 \\ I_i = 0 \Leftrightarrow b_i = 0 \vee S_i = 1 \end{cases} \text{ για } i = 1, 2, \dots, n \quad (4.16)$$

Στο διάγραμμα που ακολουθεί, απεικονίζεται το διάγραμμα βελτίωσης.



Διάγραμμα 4.8: Διάγραμμα βελτίωσης.

Όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 4.8, κάθε διάγραμμα βελτίωσης χωρίζεται σε τεταρτημόρια ανάλογα με την απαιτητικότητα και την αποτελεσματικότητα των διαστάσεων ικανοποίησης, με αποτέλεσμα τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων βελτίωσης:

- Η επιχείρηση θα πρέπει να επικεντρώσει τις προσπάθειες βελτίωσης στις διαστάσεις ικανοποίησης που έχουν μεγάλη αποτελεσματικότητα ενώ οι πελάτες δεν εμφανίζονται ιδιαίτερα απαιτητικοί.
- Τη δεύτερη προτεραιότητα των ενεργειών βελτίωσης αποτελούν τα κριτήρια που είτε παρουσιάζουν μεγάλη αποτελεσματικότητα και μεγάλο βαθμό απαιτητικότητας, είτε εμφανίζουν μικρή αποτελεσματικότητα, ενώ οι πελάτες δε φαίνονται ιδιαίτερα απαιτητικοί.
- Τέλος, τα χαρακτηριστικά που παρουσιάζουν μικρή αποτελεσματικότητα και μεγάλη απαιτητικότητα αποτελούν την τελευταία προτεραιότητα βελτίωσης.

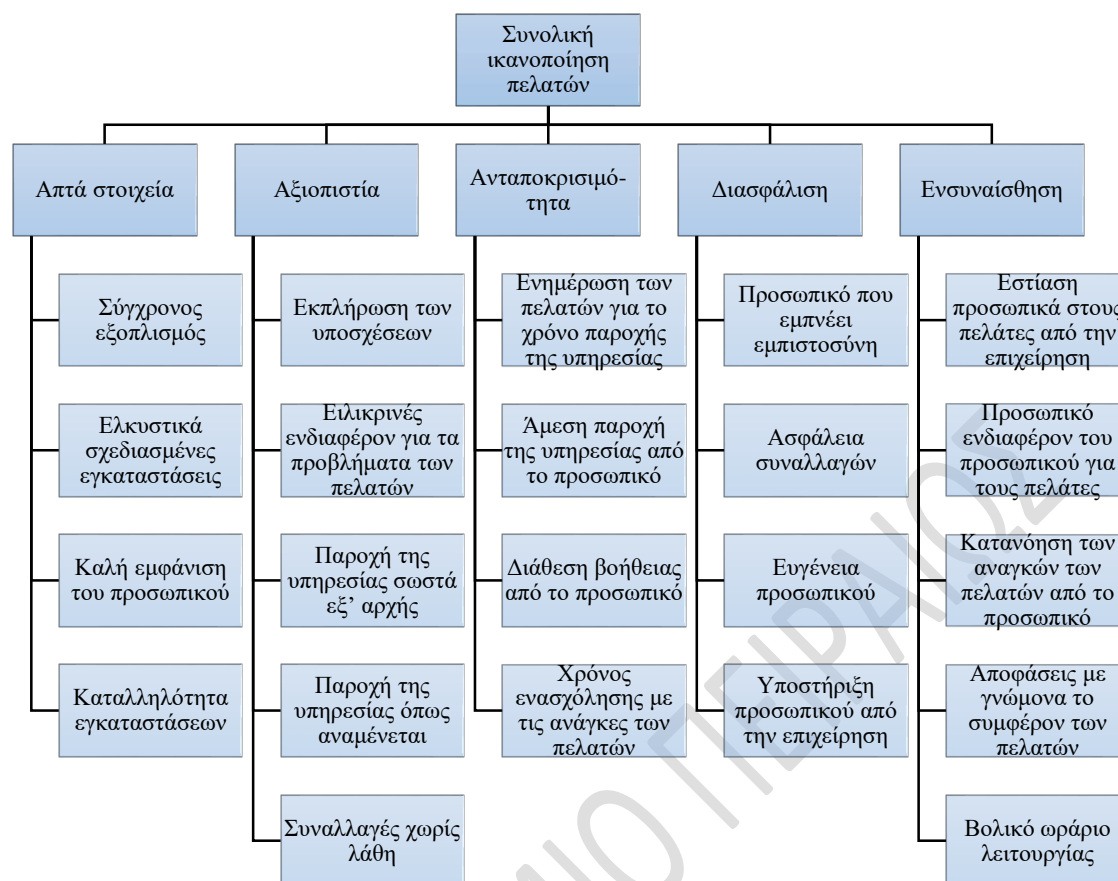
Οι τελικές στρατηγικές απόφασης πρέπει να λαμβάνουν υπόψη το σύνολο της διαθέσιμης πληροφορίας της μεθόδου MUSA, ώστε να επιτυγχάνεται η πλέον αποτελεσματική υποστήριξη της απόφασης.

4.2.2.d. Εφαρμογή της μεθόδου MUSA στην παρούσα έρευνα

Στη βιβλιογραφία, υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός ερευνών σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών από τις τράπεζες από τις οποίες είναι δυνατό να αντληθούν κριτήρια ικανοποίησης και για τη συγκεκριμένη έρευνα (Hussey, 1999; Bahia & Nantel., 2000; Lee et al., 2009; Culiberg & Rojsek, 2010; Piyas et al., 2013; Charles & Kumar, 2014).

Ωστόσο, η συγκεκριμένη έρευνα, επιλέχθηκε να βασιστεί στο μοντέλο SERVQUAL. Η επιλογή αυτή έγινε δεδομένου ότι προκειμένου να δημιουργηθεί το SERVQUAL, ένας από τους κλάδους που εξετάστηκαν είναι και εκείνος των τραπεζών, ενώ αποτελεί το πιο γνωστό και ευρέως χρησιμοποιημένο μοντέλο για την ποιότητα των υπηρεσιών (Llosa et al., 1998). Έτσι, τα κριτήρια ικανοποίησης θα είναι οι πέντε διαστάσεις του SERVQUAL και τα υποκριτήρια, θα είναι οι μεταβλητές των διαστάσεων.

Η συνολική ικανοποίηση με τη χρήση της μεθόδου MUSA στην παρούσα έρευνα θα προκύψει από ένα σύνολο κριτηρίων και υποκριτηρίων.



Διάγραμμα 4.9: Η ιεραρχική δομή των κριτηρίων της έρευνας για την ικανοποίηση των πελατών από τις τράπεζες.

4.3. Περιορισμοί της έρευνας

Ο πρώτος περιορισμός της έρευνας πηγάζει κατ' ουσία από την ίδια την μεθοδολογία που έχει επιλεγεί. Τα ποσοτικά στοιχεία που θα συλλεχθούν δεν έχουν το εύρος και το βάθος των ποιοτικών αφού οι κλειστού τύπου ερωτήσεις και οι κλίμακες που επιλέχθηκαν για την διευκόλυνση των ερωτώμενων προκαθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τις απαντήσεις τους και δε δίνουν τη δυνατότητα να συλλεχθούν περαιτέρω πληροφορίες οι οποίες δυνητικά θα μπορούσαν να προάγουν την γνώση γύρω από το θέμα.

Επιπρόσθετα, θα πρέπει να αναφερθεί ότι σε σύντομο χρονικό διάστημα έπειτα από την ολοκλήρωση της συλλογής των δεδομένων της έρευνας, εκδόθηκε η Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου που δημοσιεύθηκε στο Φ.Ε.Κ. Α' 65/28.6.2015 και η οποία αφορά στην επιβολή τραπεζικής αργίας βραχείας διάρκειας και περιορισμών

στην κίνηση των κεφαλαίων. Σύμφωνα με την προηγούμενη εμπειρία (Grewal & Tansuhaj, 2001) η κρίση που δημιουργήθηκε σε αυτή την περίπτωση, είναι σχεδόν βέβαιο ότι επηρέασε τόσο το βαθμό ικανοποίησης και αφοσίωσης των πελατών, όσο και άλλες αντιλήψεις τους.

Αντίστοιχα, οι παραπάνω μεταβλητές είναι δυνατό να επηρεάστηκαν εκ νέου από τους τρόπους με τους οποίους οι τράπεζες αντέδρασαν στην κρίση που δημιουργήθηκε (Coombs & Holladay, 2006). Έτσι, είναι πιθανό, τα αποτελέσματα να διαφέρουν από την πραγματικότητα που διαμορφώθηκε έπειτα από την παραπάνω Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου.

Ωστόσο, η άμεση επανάληψη της έρευνας δεν θα επιλύσει το πρόβλημα δεδομένου ότι θα χρειαστεί ένα εύλογο χρονικό διάστημα ώστε να επανέλθει η συναισθηματική ηρεμία που ενδεχομένως να επηρεάζει την ικανοποίηση (Smith & Bolton, 2002) προκειμένου οι πελάτες να είναι σε θέση να κρίνουν αντικειμενικά.

Τέλος, ένας ακόμη περιορισμός αφορά στη δομή του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα, δεδομένου ότι η έρευνα διεξήχθη ηλεκτρονικά λόγω της μη δυνατότητας διεξαγωγής της έρευνας στους χώρους εξυπηρέτησης των τραπεζών που εξετάστηκαν, υπάρχει ο κίνδυνος της χαμηλής συμμετοχής ηλικιακών ομάδων μη εξοικειωμένων με την τεχνολογία. Ωστόσο, όπως έχει ήδη αναφερθεί, αφενός μεν το συγκεκριμένο γεγονός θα ληφθεί υπόψη, αφετέρου δε, είναι σημαντικό το ότι οι νέες γενιές καταναλωτών είναι εκείνες που θα κυριαρχούν στην αγορά τις επόμενες δεκαετίες.

4.4. Σύνοψη της έρευνας

Η ερευνητική διαδικασία της παρούσας έρευνας αποτελείται από τα παρακάτω βήματα (Hayes, 1992):

- Προκαταρκτική ανάλυση: σε αυτό το στάδιο, καθορίζονται οι ερευνητικοί στόχοι, σχεδιάζεται το ερωτηματολόγιο και διεξάγεται η έρευνα.
- Ανάλυση: εδώ, εφαρμόζεται το μοντέλο και γίνεται εξαγωγή των αποτελεσμάτων.
- Αποτελέσματα: σε αυτό το στάδιο, χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα από το στάδιο της ανάλυσης, καθορίζονται τα συμπεράσματα και οι τελικές προτάσεις.

Συνοψίζοντας, ο σχεδιασμός και η μεθοδολογία που θα ακολουθήσει η παρούσα ερευνητική εργασία περιγράφονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 4.2: Σχεδιασμός και μεθοδολογία της έρευνας.

Λογική της έρευνας	Παραγωγική
Ερευνητική μέθοδος	Ποσοτική - Πρωτογενής
Τεχνική της έρευνας	Ερωτηματολόγια
Είδος της έρευνας	Μελέτη περίπτωσης
Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων	Στατιστική ανάλυση, Μέτρηση της ικανοποίησης με την πολυκριτήρια μέθοδο MUSA

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

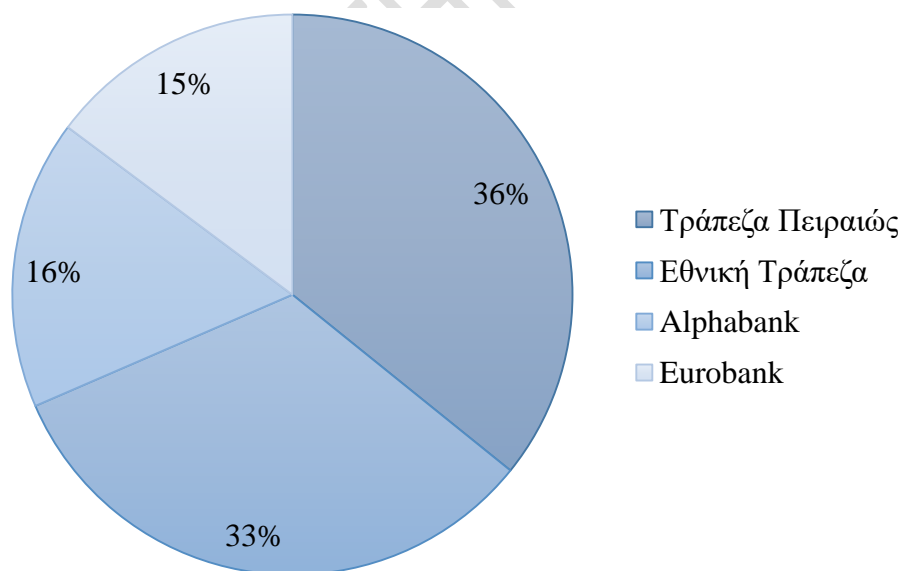
Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα της Έρευνας

5.1. Έλεγχος εγκυρότητας

Πριν την οποιαδήποτε άλλη στατιστική ανάλυση είναι σκόπιμο να ελεγχθεί το ερευνητικό εργαλείο. Ο έλεγχος εγκυρότητας με χρήση του Alpha Cronbach εξήγαγε $p\text{-value} = 0,778$ το οποίο δείχνει υψηλή εσωτερική συνοχή και έγκυρες ερωτήσεις (Nancy et al., 2005), κάτι που σημαίνει ότι το ερωτηματολόγιο ανταποκρίνεται στα στοιχεία για τα οποία σχεδιάστηκε.

5.2. Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος

Όπως αναφέρθηκε και κατά την ανάπτυξη της μεθοδολογίας, το δείγμα λήφθηκε αναλογικά με τη χρήση της στρωματοποιημένης δειγματοληψίας, προκειμένου αναλόγως του μεριδίου αγοράς της κάθε τράπεζας, να συμμετέχει το αντίστοιχο ποσοστό πελατών στην έρευνα.



Διάγραμμα 5.1: Κύρια τράπεζα συνεργασίας συμμετεχόντων στην έρευνα.

Από το Διάγραμμα 5.1 προκύπτει ότι τα ποσοστά των συμμετεχόντων στην έρευνα, είναι αντίστοιχα σε μεγάλο βαθμό με αυτά των μεριδίων αγοράς των τραπεζών που εξετάστηκαν. Θα πρέπει σε αυτό το σημείο να αναφερθεί ότι, τα αποτελέσματα

προέρχονται από ερώτηση που αφορά στην τράπεζα με την οποία κυρίως συνεργάζονται οι ερωτώμενοι. Η ερώτηση επιλέχθηκε να τεθεί με το συγκεκριμένο τρόπο, δεδομένου ότι το φαινόμενο συνεργασίας ενός πελάτη με περισσότερες της μίας τράπεζας εμφανίζεται με πολύ υψηλή συχνότητα.

Πίνακας 5.1: Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.

Μεταβλητή	Κατηγορία	% Ποσοστό
Φύλο	Άνδρας	45,69
	Γυναίκα	54,31
Ηλικία	18-35	54,93
	35-45	29,01
	45-55	8,64
	55-65	4,33
	Άνω των 65	3,09
Μόρφωση	Υποχρεωτική εκπαίδευση	2,82
	Μέση εκπαίδευση	8,64
	Ανώτερη εκπαίδευση	13,82
	Πτυχίο Α.Ε.Ι. (Πανεπιστήμιο ή Τ.Ε.Ι.)	37,88
	Μεταπτυχιακό Διδακτορικό	19,14 18,52
Τομέας απασχόλησης	Ιδιωτικός τομέας	7,64
	Δημόσιος τομέας	12,81
	Ελεύθερος επαγγελματίας/επιχειρηματίας	3,03
	Φοιτητής/σπουδαστής	38,88
	Συνταξιούχος	19,13
	Μη απασχολούμενος	18,51
Ετήσιο οικογενειακό εισόδημα	Έως €10.000	26,54
	Από €10.000 έως €25.000	22,83
	Από €25.000 έως €35.000	13,60
	Από €35.000 έως €50.000	33,33
	Άνω των €50.000	3,70

Στον πίνακα που προηγήθηκε, αποτυπώνονται συνοπτικά τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος. Όπως ήταν αναμενόμενο, λόγω της επιλογής η έρευνα να διεξαχθεί με τη χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, το 83,94% του δείγματος αποτελείται από άτομα ηλικίας έως και 45 ετών.

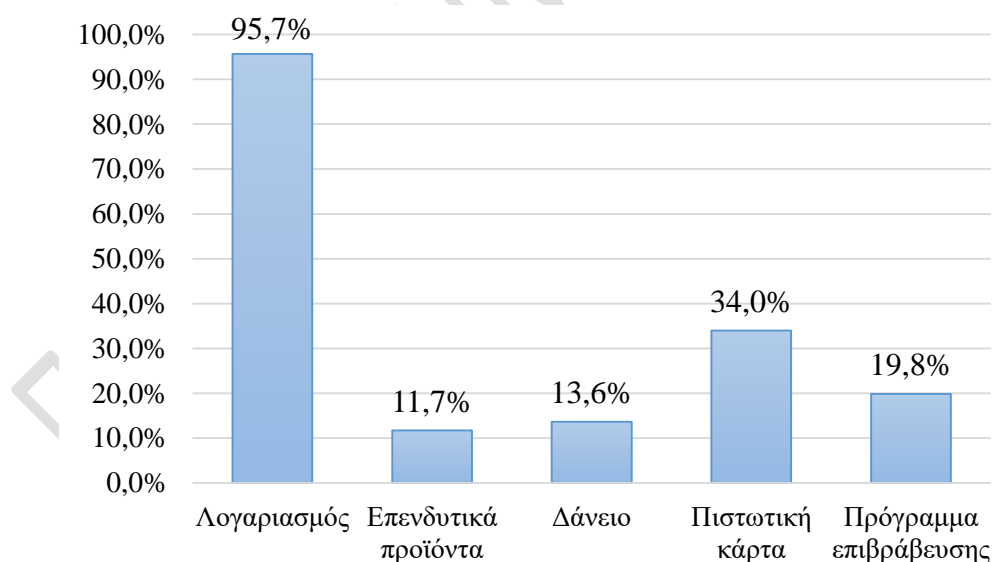
Η συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών είναι γνωστή ως Millennials ενώ, συναντάται επίσης ως Generation Y, Echo-Boomers, Nexters, Internet Generation ή Nintendo Generation (Alch, 2000), ενώ είναι η γενιά που χρησιμοποιεί περισσότερο το διαδίκτυο (Geracy & Nagy, 2004). Οι Millennials θεωρούνται οι πιο ενημερωμένοι

καταναλωτές και αυτοί που γνωρίζουν τα περισσότερα για τις επιχειρήσεις (Ramasamy & Yeung, 2009). Σύμφωνα με τον Alch (2000) και τους Farris et al. (2002), η ομάδα των Millennials θα κυριαρχεί την αγορά για αρκετά χρόνια. Αυτό πρακτικά σημαίνει πως οι επιχειρήσεις, θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους (Farris et al., 2002). Κατ' αυτό τον τρόπο, αντισταθμίζεται η χαμηλή συμμετοχή των υπολοίπων ηλικιακών ομάδων στο δείγμα, δεδομένου ότι τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε βάθος χρόνου.

5.3. Περιγραφική ανάλυση

Μέσω της περιγραφικής ανάλυσης ορισμένων από τις ερωτήσεις καθίσταται δυνατή η διαμόρφωση της εικόνας για τις απόψεις, τις στάσεις και την καταναλωτική συμπεριφορά των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Η συναλλακτική σχέση των συμμετεχόντων με την τράπεζα που κατά κύριο λόγο συνεργάζονται, απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα.



Διάγραμμα 5.2: Συναλλακτική σχέση με την κύρια τράπεζα συνεργασίας.

Από το παραπάνω διάγραμμα προκύπτει ότι, η συντριπτική πλειοψηφία κατέχει λογαριασμό, κάτι που είναι απαραίτητο για να υπάρχει η δυνατότητα κατοχής σχεδόν οποιουδήποτε άλλου τραπεζικού προϊόντος. Το 34% κατέχει πιστωτική κάρτα, ενώ το

19,8% συμμετέχει σε πρόγραμμα επιβράβευσης-αφοσίωσης πελατών. Επενδυτικά προϊόντα, κατέχουν οι λιγότεροι από τους ερωτηθέντες (11,7%).

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα, κλήθηκαν να κατατάξουν με βαθμό σπουδαιότητας σε πενταβάθμια κλίμακα Likert, τους λόγους για τους οποίους επέλεξαν την τράπεζα με την οποία κυρίως συνεργάζονται.

Πίνακας 5.2: Λόγοι επιλογής κύριας τράπεζας συνεργασίας.

Μεταβλητή	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Πρόταση από άλλους πελάτες	2,77	1,20
Κόστος υπηρεσιών	2,88	1,14
Απόδοση προϊόντων	2,94	1,09
Καλύτερα προσαρμοσμένες στις ανάγκες υπηρεσίες	3,43	1,09
Δυσαρέσκεια για άλλη τράπεζα	2,43	1,18
Η εμπιστοσύνη που εμπνέει	3,58	1,13
Τυχαίο γεγονός	2,89	1,36

Αν και οι μεταβλητές είναι κατηγορικές, δεδομένου ότι χρησιμοποιείται κλίμακα και δεν αναμένεται να υπάρχουν ακραίες τιμές η ανάλυση μπορεί να γίνει με βάση τη μέση τιμή και την τυπική απόκλιση (Ρούσσοσ & Τσαούσης, 2011). Όπως προκύπτει από το Πίνακα 5.2, ο λόγος που συγκεντρώνει τον υψηλότερο βαθμό σπουδαιότητας είναι η εμπιστοσύνη που εμπνέει η τράπεζα, ενώ, ο δεύτερος λόγος είναι οι καλύτερα προσαρμοσμένες υπηρεσίες στις ανάγκες των πελατών. Ο λιγότερο σημαντικός λόγος είναι η δυσαρέσκεια για άλλη τράπεζα. Σε όλες τις περιπτώσεις, η τυπική απόκλιση είναι κοντά στη μονάδα κάτι που συνεπάγεται, με βάση τα δεδομένα, ότι η μεταβλητότητα δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλη.

Στην ερώτηση σχετικά με το εάν η τράπεζα με την οποία κυρίως συνεργάζονται οι ερωτώμενοι ήταν πάντα η ίδια, το 53,1% απάντησε θετικά, ενώ το 46,9% αρνητικά. Η συγκεκριμένη παρατήρηση μπορεί, σε ένα βαθμό, να εξηγήσει το γεγονός ότι οι ερωτώμενοι διαφωνούν με τη δυσαρέσκεια για άλλη τράπεζα ως λόγο επιλογής της τράπεζας με την οποία κυρίως συνεργάζονται. Βέβαια, εδώ θα πρέπει να αναφερθεί ότι την απόφαση για αλλαγή τράπεζας μπορεί να επηρεάζουν αρνητικά τόσο τα εμπόδια που ενδεχομένως να έχουν τεθεί από τις τράπεζες (Tesfom & Birch; 2011) όσο και τα πιθανά κόστη αλλαγής που να θέλουν να αποφύγουν οι πελάτες τους (Yang & Peterson, 2004).

Στον πίνακα που ακολουθεί καταγράφονται, ανά τράπεζα⁶, οι απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Πίνακας 5.3: Απόψεις για την κύρια τράπεζα συνεργασίας.

Μεταβλητή	Μέση τιμή				Τυπική απόκλιση			
	A	B	Γ	Δ	A	B	Γ	Δ
Τακτικές συναλλαγές	3,66	3,56	3,64	3,65	1,13	1,01	0,96	0,96
Σημαντικές ελλείψεις στην πληρότητα και τον αριθμό των υπηρεσιών	2,55	2,40	2,22	2,08	0,95	1,02	1,01	1,16
Περιορισμένες γραφειοκρατικές διαδικασίες	2,32	2,37	2,51	1,87	1,25	1,12	1,32	0,84
Ταχύτερη διεκπεραίωση υποθέσεων μέσω ηλεκτρονικής τραπεζικής	3,98	4,13	4,00	4,20	1,22	1,06	1,16	1,05

Από τα δεδομένα του Πίνακα 5.3, δεν φαίνεται να υπάρχουν ιδιαίτερες διαφοροποιήσεις σε ό,τι έχει να κάνει με τις απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με την τράπεζα με την οποία κυρίως συνεργάζονται. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα φαίνεται να έχουν περιστασιακές έως συχνές συναλλαγές με την τράπεζα που κυρίως συνεργάζονται. Από τις απαντήσεις σχετικά με τις ελλείψεις στην πληρότητα και τον αριθμό των υπηρεσιών που παρέχονται επικρατεί η άποψη ότι οι ελλείψεις δεν είναι σημαντικές, δεδομένου ότι οι μέσες τιμές δείχνουν διαφωνία. Ο υψηλότερος βαθμός διαφωνίας καταγράφεται στην τράπεζα Δ, ενώ ο χαμηλότερος στην Α. Ένα πρόβλημα που φαίνεται να είναι κοινό σε όλες τις τράπεζες είναι οι γραφειοκρατικές διαδικασίες δεδομένου ότι καταγράφεται διαφωνία των ερωτηθέντων σχετικά με την απουσία τους. Στην τράπεζα Δ, το πρόβλημα φαίνεται εντονότερο δεδομένου ότι καταγράφεται η χαμηλότερη, κάτω του 2, μέση τιμή. Τέλος, οι υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής φαίνεται να διευκολύνουν ιδιαίτερα τους πελάτες δεδομένου ότι συμφωνούν με το γεγονός ότι με τη χρήση τους διεκπεραιώνουν ταχύτερα τις υποθέσεις τους σε σχέση με τον παραδοσιακό τρόπο.

Στον πίνακα που ακολουθεί, καταγράφεται η αφοσίωση των πελατών στην τράπεζα με την οποία κυρίως συνεργάζονται. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε τέσσερις πενταβάθμιας κλίμακας ερωτήσεις σχετικά με την αφοσίωσή τους.

⁶ Στο συγκεκριμένο Κεφάλαιο, οι υπό εξέταση τράπεζες θα αναφέρονται, σε τυχαία σειρά, ως «Τράπεζα Α», «Τράπεζα Β», «Τράπεζα Γ» και «Τράπεζα Δ», για λόγους ερευνητικής δεοντολογίας.

Από τα αποτελέσματα των απαντήσεων, δημιουργήθηκε μία μεταβλητή η οποία μετρά τη συνολική αφοσίωση. Οι τιμές της μεταβλητής της συνολικής αφοσίωσης προκύπτουν από το άθροισμα των τιμών των τεσσάρων μεταβλητών διά τον σύνολό τους. Κατ' αυτό τον τρόπο, επιτυγχάνεται μία νέα συνεχής μεταβλητή η οποία διαχειρίζεται εύκολα. Εναλλακτικά, θα μπορούσε να γίνει παραγοντική ανάλυση στις τέσσερις μεταβλητές και να χρησιμοποιηθεί ο νέος παράγοντας. Η λύση αυτή ωστόσο δεν προκρίθηκε, δεδομένου ότι αφενός είναι πιθανή η ύπαρξη αρνητικών τιμών κάτι που κάνει δυσκολότερη τη διαχείριση και αφετέρου, οι διαφορετικές φορτίσεις των μεταβλητών θα είχαν σαν αποτέλεσμα η κάθε μία, να συνεισφέρει σε διαφορετικό βαθμό στη διαμόρφωση της νέας μεταβλητής, ενώ εδώ είναι ζητούμενο η νέα μεταβλητή να προκύψει με ισότιμη συνεισφορά των τεσσάρων αρχικών μεταβλητών.

Πίνακας 5.4: Αφοσίωση πελατών στην κύρια τράπεζα συνεργασίας.

Μεταβλητή	Μέση τιμή				Τυπική απόκλιση			
	A	B	Γ	Δ	A	B	Γ	Δ
Πιθανότητα συνέχισης συνεργασίας με κύρια τράπεζα στο μέλλον	4,12	3,87	4,18	3,95	0,84	0,52	0,87	0,94
Πιθανότητα πρότασης κύριας τράπεζας συνεργασίας σε τρίτους	3,81	3,51	3,55	3,50	0,96	0,79	1,14	1,16
Πιθανότητα συνέχισης συνεργασίας με κύρια τράπεζα σε περίπτωση αύξησης τιμών παρεχόμενων υπηρεσιών	3,05	2,75	2,85	2,62	0,99	0,87	0,89	1,23
Πιθανότητα συνέχισης συνεργασίας με κύρια τράπεζα σε περίπτωση μείωσης αποδόσεων προϊόντων	2,86	2,88	2,92	2,75	0,22	0,86	0,95	1,10
Συνολική αφοσίωση	3,46	3,25	3,38	3,21	0,76	0,58	0,71	0,93

Η συνολική αφοσίωση με βάση τα δεδομένα του παραπάνω πίνακα φαίνεται να είναι μέτρια. Σε ό,τι έχει να κάνει με τις επιμέρους μεταβλητές της αφοσίωσης, οι ερωτώμενοι θεωρούν σχετικά πιθανό να συνεχίσουν τη συνεργασία τους με την ίδια τράπεζα και στο μέλλον, ενώ δεν είναι απίθανο το να τη συστήσουν σε τρίτους. Οι απαντήσεις, δείχνουν ότι το ενδεχόμενο συνεργασίας στο μέλλον με την ίδια τράπεζα σε περίπτωση που είτε αυξηθούν οι τιμές των παρεχόμενων υπηρεσιών, είτε μειωθούν οι αποδόσεις των προϊόντων, είναι σχετικά απίθανο.

Η τελευταία μεταβλητή που θα ελεγχθεί με χρήση περιγραφικής ανάλυση, αφορά την εμπιστοσύνη των ερωτώμενων στο τραπεζικό σύστημα.

Πίνακας 5.5: Εμπιστοσύνη στο τραπεζικό σύστημα.

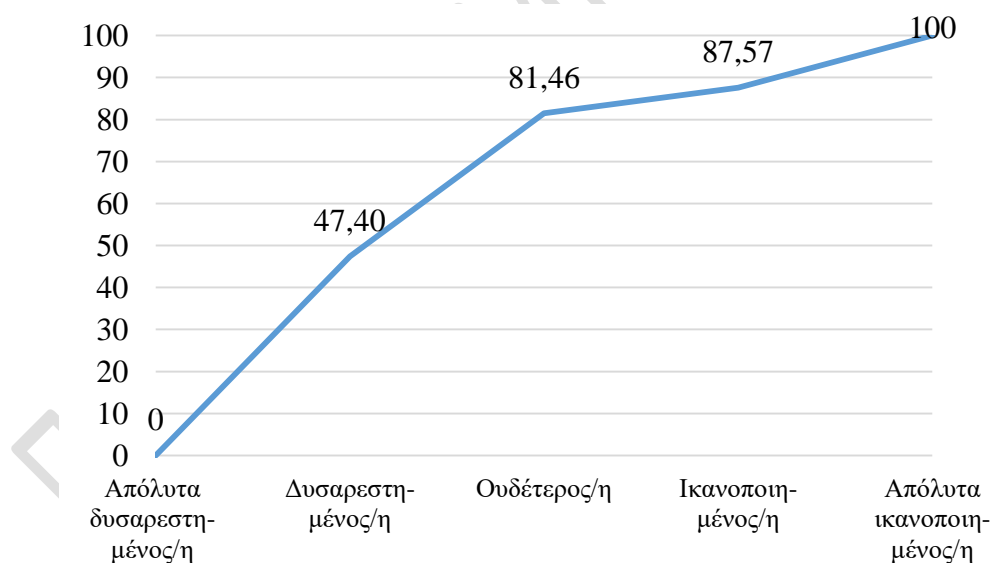
	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Εμπιστοσύνη στο τραπεζικό σύστημα	3,29	1,04

Η εμπιστοσύνη των πελατών στο τραπεζικό σύστημα είναι μέτρια. Το αποτέλεσμα δεν είναι ιδιαίτερα θετικό, δεδομένου ότι όπως επισημαίνουν οι Ball et al. (2004), η εμπιστοσύνη σε μία τράπεζα συνδέεται άμεσα με το βαθμό αφοσίωσης των πελατών.

5.4. Αποτελέσματα μέτρησης ικανοποίησης

5.4.1. Αποτελέσματα μέτρησης ικανοποίησης για τον κλάδο

Σε πρώτο στάδιο, θα αξιολογηθούν τα αποτελέσματα της ικανοποίησης των πελατών, συνολικά για τον κλάδο.



Διάγραμμα 5.3: Συνάρτηση ολικής ικανοποίησης.

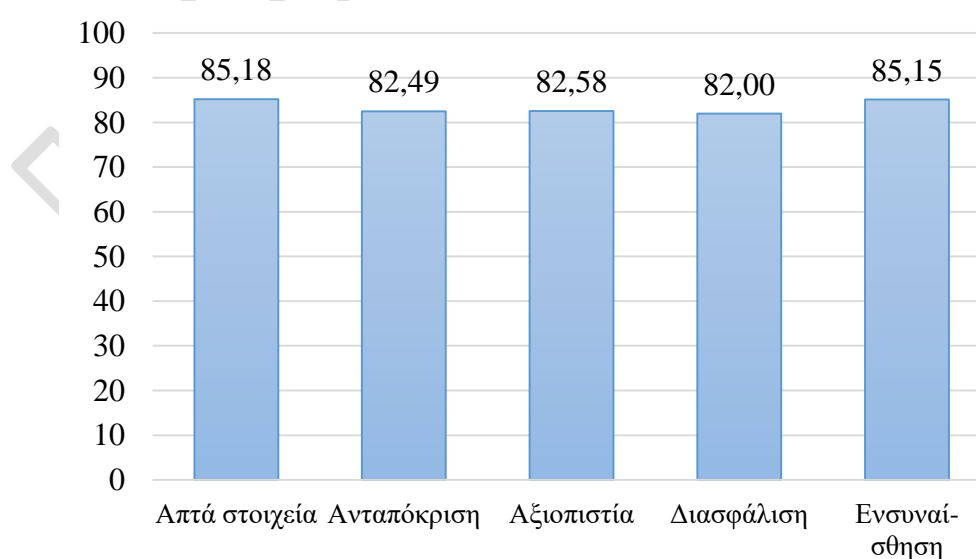
Το παραπάνω διάγραμμα απεικονίζει τη συνάρτηση ικανοποίησης των πελατών από τις ελληνικές συστημικές τράπεζες. Με βάση την κατηγοριοποίηση του Διαγράμματος 4.4 του προηγούμενου κεφαλαίου σχετικά με τις ομάδες πελατών με

διαφορετικό βαθμό απαιτητικότητας, το Διάγραμμα 5.3, δείχνει ότι οι πελάτες δεν είναι απαιτητικοί σύμφωνα με τις προτιμήσεις τους.

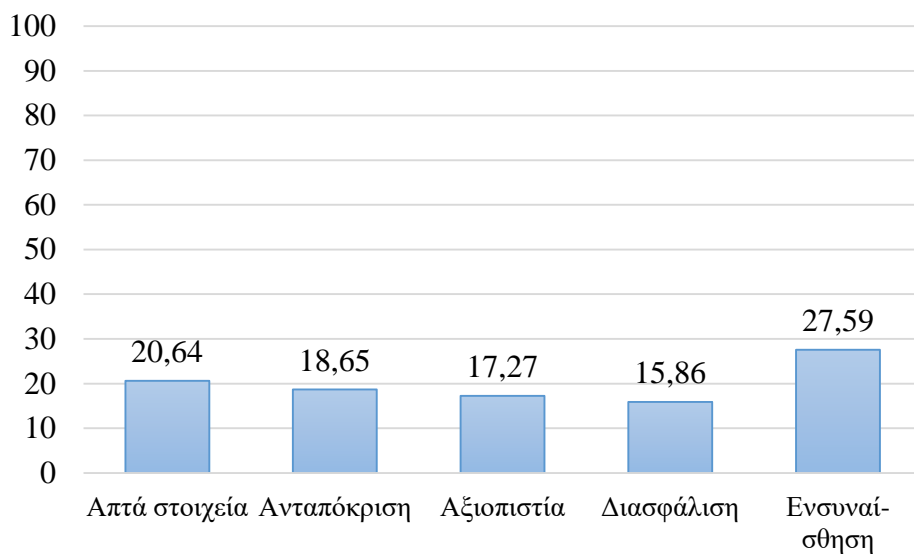
Ο δείκτης ολικής ικανοποίησης κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα, δεδομένου ότι η τιμή του είναι ίση με 84,49%. Αντίστοιχα υψηλά αποτελέσματα έχουν καταγραφεί σε αντίστοιχες έρευνες που έχουν διεξαχθεί με την ίδια μέθοδο κατά το παρελθόν. Σύμφωνα με τους Mihelis et al. (2001), ο δείκτης ισούται με 90,10%, ενώ, σύμφωνα με το Δρόσο (2010), ισούται με 77,88%. Έτσι, φαίνεται η διαχρονικά υψηλή ικανοποίηση των πελατών από τις ελληνικές τράπεζες, παρά τις μεταβολές που σημειώθηκαν στο περιβάλλον τα τελευταία χρόνια. Η ύφεση, φαίνεται να μην έχει επηρεάσει τόσο την ικανοποίηση όσο και την πίστη των πελατών στις τράπεζες (Samanta, 2014), τουλάχιστον μέχρι την επιβολή των περιορισμών στην κίνηση των κεφαλαίων. Εξάλλου, σε περιπτώσεις ισχυρά ανταγωνιστικών αγορών φαίνεται ότι υπάρχουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης πελατών (Dutka, 1995).

Πίνακας 5.6: Δείκτες σημαντικότητας, ικανοποίησης και απαιτητικότητας κριτηρίων συνολικής ικανοποίησης.

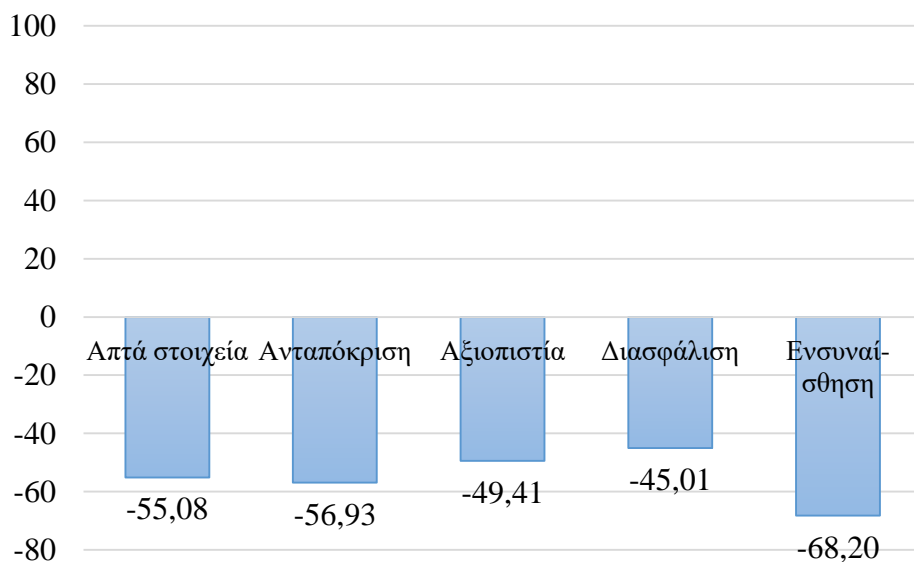
Κριτήριο	% Ικανοποίηση	% Βάρος	% Απαιτητικότητα
Απτά στοιχεία	85,18	20,64	-55,08
Ανταπόκριση	82,49	18,65	-56,93
Αξιοπιστία	82,58	17,27	-49,41
Διασφάλιση	82,00	15,86	-45,01
Ενσυναίσθηση	85,15	27,59	-68,20



Διάγραμμα 5.4: Δείκτες ικανοποίησης κριτηρίων.



Διάγραμμα 5.5: Βάρη κριτηρίων ικανοποίησης.

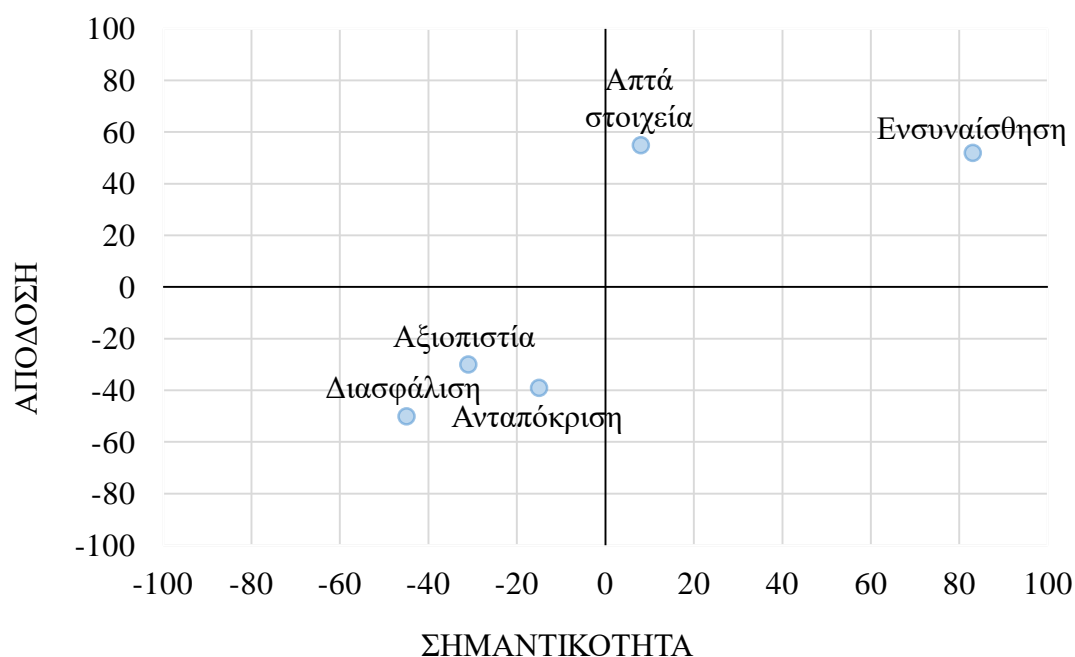


Διάγραμμα 5.6: Δείκτες απαιτητικότητας κριτηρίων.

Με βάση τα δεδομένα του Πίνακα 5.6 και των αντίστοιχων με τα δεδομένα του διαγραμμάτων, οι δείκτες ικανοποίησης είναι υψηλοί για όλα τα κριτήρια ικανοποίησης. Ο υψηλότερος δείκτης ικανοποίησης αφορά το κριτήριο των απτών στοιχείων, ενώ ο χαμηλότερος, το κριτήριο της διασφάλισης. Τα βάρη των κριτηρίων ικανοποίησης δεν είναι ιδιαίτερα υψηλά. Πιο συγκεκριμένα, το υψηλότερο βάρος κριτηρίου καταγράφεται στην ενσυναίσθηση (27,59%), ενώ το χαμηλότερο στη διασφάλιση (15,86%). Όλοι οι δείκτες απαιτητικότητας τέλος είναι αρνητικοί, κάτι το

οποίο δικαιολογείται από το γεγονός ότι οι πελάτες δεν είναι απαιτητικοί, όπως άλλωστε προκύπτει και από τη συνάρτηση ικανοποίησης.

Τα διαγράμματα δράσης και βελτίωσης που ακολουθούν, εμφανίζουν συνοπτικά τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία των τραπεζών που εξετάστηκαν, καθώς επίσης και τους τομείς που χρειάζονται βελτίωση.

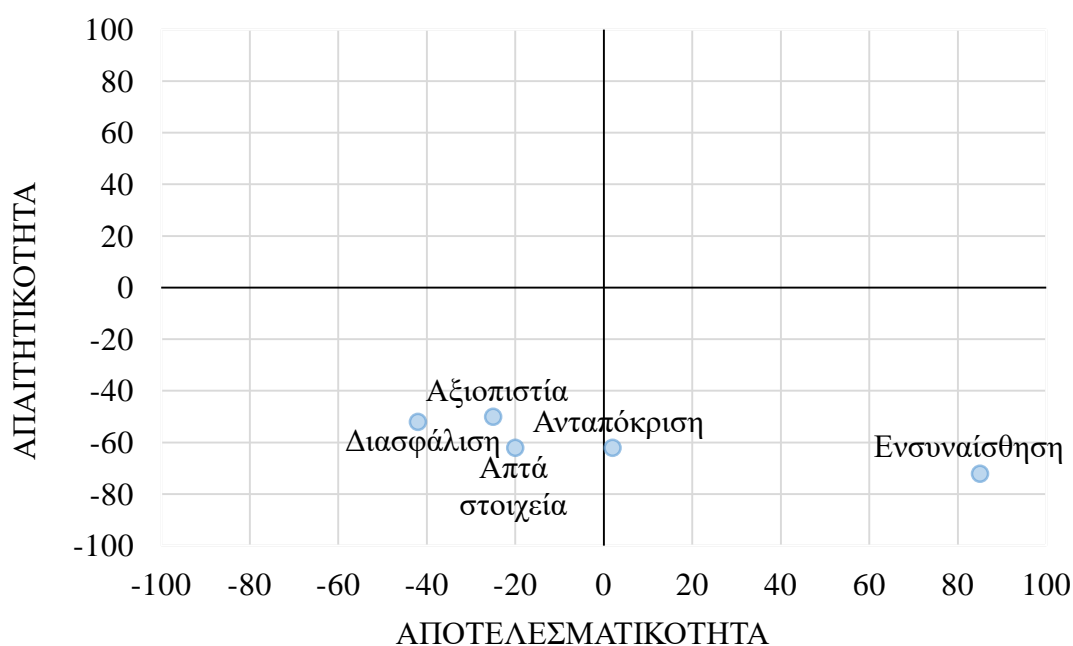


Διάγραμμα 5.7: Διάγραμμα δράσης κριτηρίων ικανοποίησης.

Τα κριτήρια που αφορούν τα απτά στοιχεία και την ενσυναίσθηση βρίσκονται στην περιοχή ισχύος του διαγράμματος δράσης. Πράγματι, όπως προκύπτει και από την παραπάνω ανάλυση, οι πελάτες των τραπεζών αποκομίζουν τη μεγαλύτερη ικανοποίηση από τα συγκεκριμένα κριτήρια, θεωρώντας τα ταυτόχρονα πολύ σημαντικά. Τα άλλα τρία κριτήρια, βρίσκονται στην περιοχή ισχύουσας κατάστασης του διαγράμματος δράσης και δεν θεωρούνται σημαντικά από τους πελάτες.

Το κριτήριο της ενσυναίσθησης βρίσκεται στην περιοχή ισχύος του παραπάνω διαγράμματος δράσης, ενώ, στο διάγραμμα βελτίωσης που ακολουθεί βρίσκεται στην περιοχή πρώτης έχοντας υψηλή αποτελεσματικότητα και χαμηλή απαιτητικότητα. Στην περιοχή πρώτης προτεραιότητας, βρίσκεται και το κριτήριο της ανταπόκρισης. Συνεπώς, οι τράπεζες θα πρέπει να επικεντρωθούν στο να αυξήσουν την απόδοση των

συγκεκριμένων κριτηρίων. Τα υπόλοιπα κριτήρια, βρίσκονται στην περιοχή δεύτερης προτεραιότητας και έτσι, δεν είναι αναγκαίες άμεσες βελτιωτικές κινήσεις.



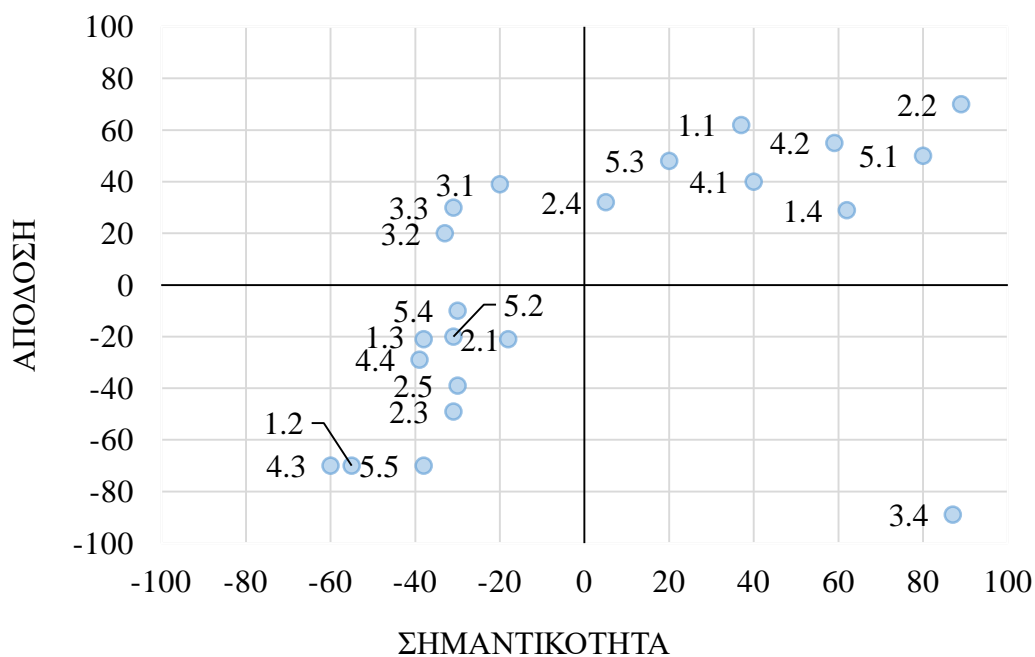
Διάγραμμα 5.8: Διάγραμμα βελτίωσης κριτηρίων ικανοποίησης.

Η ανάλυση των επιμέρους διαστάσεων ικανοποίησης είναι σε θέση να προσδιορίσει τα χαρακτηριστικά των κριτηρίων που αποτελούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των τραπεζών και να καθορίσει τις ανάγκες για βελτιωτικές ενέργειες.

Από τα δεδομένα του πίνακα που ακολουθεί, προκύπτει η από μέτρια έως πολύ υψηλή ικανοποίηση των πελατών από όλα σχεδόν τα υποκριτήρια. Η υψηλότερη ικανοποίηση καταγράφεται για το υποκριτήριο που αφορά το ενδιαφέρον για τα προβλήματα των πελατών (92,18%), ενώ, τη χαμηλότερη ικανοποίηση έχει το υποκριτήριο που αφορά το χρόνο ενασχόλησης με τους πελάτες (17,88%). Τα βάρη των υποκριτηρίων δεν είναι ιδιαίτερα υψηλά. Πιο αναλυτικά, το υψηλότερο βάρος καταγράφεται στο υποκριτήριο που αφορά το χρόνο ενασχόλησης με τους πελάτες (59,02%) και το χαμηλότερο στο υποκριτήριο του ωραρίου λειτουργίας (8,88%). Τέλος, σε ό,τι αφορά την απαιτητικότητα, όπως και για τα κριτήρια έτσι και εδώ, έχει αρνητικές τιμές σε όλα σχεδόν τα υποκριτήρια. Μοναδική εξαίρεση το υποκριτήριο του χρόνου ενασχόλησης με τους πελάτες για το οποίο καταγράφεται πολύ υψηλή απαιτητικότητα (82,83%).

Πίνακας 5.7: Δείκτες σημαντικότητας, ικανοποίησης και απαιτητικότητας υποκριτηρίων.

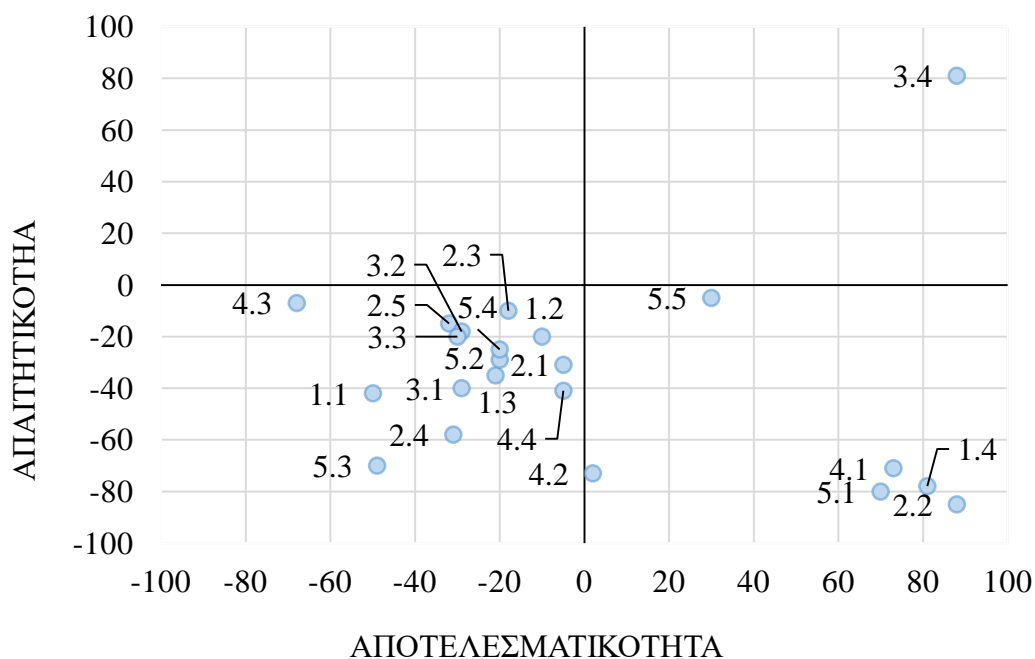
Κριτήριο	Υποκριτήρια	% Ικανοποίηση	% Βάρος	% Απαιτητικότητα
Απτά στοιχεία	1.1.Εξοπλισμός	91,82	33,03	-69,16
	1.2.Σχεδιασμός εγκαταστάσεων	71,53	12,91	-20,31
	1.3.Εμφάνιση προσωπικού	78,63	15,39	-35,15
	1.4.Καταλληλότητα εγκαταστάσεων	86,14	38,67	-74,28
Αξιοπιστία	2.1.Εκπλήρωση υποσχέσεων	73,06	11,77	-31,93
	2.2.Ενδιαφέρον για τα προβλήματα των πελατών	92,18	50,84	-82,80
	2.3.Παροχή υπηρεσίας ορθά	66,51	9,01	-10,93
	2.4.Υπηρεσία όπως αναμενόταν	84,69	19,04	-57,56
	2.5.Απουσία λαθών	69,05	9,3	-12,88
Ανταπόκριση	3.1.Ενημέρωση χρόνου παροχής υπηρεσίας	76,30	16,94	-40,52
	3.2.Αμεσότητα εξυπηρέτησης	68,36	11,73	-14,19
	3.3.Προθυμία προσωπικού	72,85	12,31	-18,58
	3.4.Χρόνος ενασχόλησης με πελάτες	17,88	59,02	82,83
Διασφάλιση	4.1.Βαθμός εμπιστοσύνης προσωπικού	88,36	34,50	-71,01
	4.2.Ασφάλεια συναλλαγών	90,75	38,50	-72,64
	4.3.Ευγένεια προσωπικού	71,51	10,87	-8,51
	4.4.Υποστήριξη προσωπικού	78,19	16,13	-37,67
Ενσυναίσθηση	5.1.Εστίαση στους πελάτες	88,75	43,67	-80,30
	5.2.Προσωπικό ενδιαφέρον	66,63	10,55	-21,30
	5.3.Κατανόηση αναγκών πελατών	87,25	25,62	-68,62
	5.4.Αποφάσεις με βάση το συμφέρον των πελατών	68,79	11,28	-25,86
	5.5.Ωράριο λειτουργίας	51,06	8,88	-4,39



Διάγραμμα 5.9: Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων ικανοποίησης.

Με βάση το παραπάνω διάγραμμα δράσης και την κωδικοποίηση των υποκριτηρίων στον Πίνακα 5.7, η διάσταση που θα πρέπει να βελτιωθεί ώστε να αυξηθεί το επίπεδο ικανοποίησης, είναι ο χρόνος ενασχόλησης του προσωπικού με τους πελάτες. Η ανάγκη για επίδειξη προσοχής από τις τράπεζες στο εν λόγω υποκριτήριο έγινε εμφανής ήδη από την ανάλυση των δεικτών σημαντικότητας, ικανοποίησης και απαιτητικότητας. Τα δυνατά σημεία των τραπεζών είναι η παροχή των υπηρεσιών όπως αναμένεται από τους πελάτες, ο εξοπλισμός, η κατανόηση των αναγκών των πελατών, η καταλληλότητα των εγκαταστάσεων, η εστίαση στους πελάτες προσωπικά, το ενδιαφέρον για τα προβλήματα των πελατών, η ασφάλεια των συναλλαγών και, η εμπιστοσύνη που εμπνέει το προσωπικό.

Στην πρώτη προτεραιότητα βελτίωσης, βρίσκονται τα υποκριτήρια που αφορούν την καταλληλότητα των εγκαταστάσεων, το ενδιαφέρον για τα προβλήματα των πελατών, το βαθμό εμπιστοσύνης που εμπνέει το προσωπικό, την ασφάλεια των συναλλαγών, την εστίαση προσωπικά στους πελάτες και τέλος, το ωράριο λειτουργίας. Συνεπώς, οι ενέργειες βελτίωσης θα πρέπει να επικεντρωθούν στα συγκεκριμένα υποκριτήρια. Όλα τα υπόλοιπα υποκριτήρια βρίσκονται στις δύο περιοχές δεύτερης προτεραιότητας βελτίωσης. Το υποκριτήριο που αφορά το χρόνο ενασχόλησης με τους πελάτες βρίσκεται στην περιοχή δεύτερης προτεραιότητας παρουσιάζοντας υψηλή απαιτητικότητα και αποτελεσματικότητα.



Διάγραμμα 5.10: Διάγραμμα δράσης υποκριτηρίων ικανοποίησης.

5.4.2. Αποτελέσματα μέτρησης ικανοποίησης ανά τράπεζα και πελατοκεντρικές στρατηγικές αποφάσεις

Στους πίνακες που ακολουθούν περιγράφονται συνοπτικά τα αποτελέσματα της μέτρησης ικανοποίησης για κάθε μία από τις τράπεζες που εξετάστηκαν. Με βάση τα αποτελέσματα θα προκύψουν και οι αντίστοιχες προτάσεις για τις πελατοκεντρικές στρατηγικές αποφάσεις που πρέπει να λάβει η κάθε τράπεζα.

Πίνακας 5.8: Συνοπτικά αποτελέσματα ικανοποίησης κριτηρίων ανά τράπεζα.

Κριτήρια	% Ικανοποίηση				Διάγραμμα δράσης ⁷				Διάγραμμα βελτίωσης			
	A	B	Γ	Δ	A	B	Γ	Δ	A	B	Γ	Δ
Σύνολο	87,29	82,52	86,77	81,48	-	-	-	-	-	-	-	-
Απτά στοιχεία	95,03	80,42	86,40	86,04	ΙΣ	ΜΤ	ΙΣ	ΙΚ	1η	2η	1η	1η
Αξιοπιστία	74,08	88,24	78,13	81,36	ΙΚ	ΙΣ	ΙΚ	ΜΤ	2η	1η	2η	1η
Ανταπόκριση	76,02	87,41	78,87	83,87	ΙΚ	ΙΣ	ΙΚ	ΜΤ	1η	1η	2η	1η
Διασφάλιση	73,33	69,59	78,17	67,89	ΙΚ	ΙΚ	ΙΚ	ΙΚ	2η	2η	2η	2η
Ενσυναίσθηση	70,71	69,54	82,83	73,35	ΙΚ	ΙΚ	ΙΣ	ΙΚ	1η	1η	1η	1η

⁷ Κωδικοποίηση διαγράμματος δράσης: ΔΡ: περιοχή δράσης, ΙΚ: περιοχή ισχύουσας κατάστασης, ΜΤ: περιοχή μεταφοράς πόρων, ΙΣ: περιοχή ισχύος.

Πίνακας 5.9: Συνοπτικά αποτελέσματα μέτρησης ικανοποίησης υποκριτηρίων ανά τράπεζα.

Κριτήριο	Υποκριτήρια	% Ικανοποίηση				Διάγραμμα δράσης ⁸				Διάγραμμα βελτίωσης ⁹			
		A	B	Γ	Δ	A	B	Γ	Δ	A	B	Γ	Δ
Απτά στοιχεία	Εξοπλισμός	92,90	91,83	79,49	79,49	ΙΣ	ΙΣ	ΙΣ	ΜΤ	1η	2η	2η	2η
	Σχεδιασμός εγκαταστάσεων	67,71	88,47	20,45	72,37	ΙΚ	ΙΣ	ΔΡ	ΙΚ	2η	1η	2η*	2η
	Εμφάνιση προσωπικού	90,39	71,94	76,63	67,19	ΙΣ	ΙΚ	ΜΤ	ΙΚ	2η	2η	2η	2η
	Καταλληλότητα εγκαταστάσεων	60,42	59,71	85,99	89,61	ΙΚ	ΙΚ	ΜΤ	ΙΣ	2η	1η	2η	1η
Αξιοπιστία	Εκπλήρωση υποσχέσεων	88,05	84,83	87,22	90,87	ΙΣ	ΙΣ	ΙΣ	ΙΣ	1η	1η	1η	2η
	Ενδιαφέρον για τα προβλήματα των πελατών	88,86	83,03	81,39	83,80	ΙΣ	ΙΣ	ΜΤ	ΜΤ	2η	2η	2η	2η
	Παροχή υπηρεσίας ορθά	68,36	76,94	74,03	82,76	ΙΚ	ΙΚ	ΙΚ	ΜΤ	2η	2η	2η	1η
	Υπηρεσία όπως αναμενόταν	84,29	87,93	83,75	59,39	ΜΤ	ΙΣ	ΙΣ	ΙΚ	2η	1η	1η	2η*
Ανταπόκριση	Απουσία λαθών	70,93	63,39	69,94	83,10	ΙΚ	ΙΚ	ΙΚ	ΜΤ	2η	2η	2η	2η
	Ενημέρωση χρόνου παροχής υπηρεσίας	85,84	74,15	69,22	69,26	ΙΣ	ΙΚ	ΜΤ	ΙΚ	2η	2η	2η	2η
	Αμεσότητα εξυπηρέτησης	56,25	86,41	68,04	90,20	ΙΚ	ΙΣ	ΜΤ	ΙΣ	3η	1η	2η	1η
	Προθυμία προσωπικού	87,55	70,09	22,37	84,07	ΙΣ	ΙΚ	ΔΡ	ΜΤ	2η	2η	2η*	2η
Διασφάλιση	Χρόνος ενασχόλησης με πελάτες	40,43	83,34	81,84	77,04	ΔΡ	ΙΣ	ΙΣ	ΙΚ	2η*	1η	2η	2η
	Βαθμός εμπιστοσύνης προσωπικού	90,68	71,60	85,65	91,93	ΙΣ	ΙΚ	ΙΣ	ΙΣ	2η	1η	1η	1η
	Ασφάλεια συναλλαγών	87,10	91,62	86,58	92,09	ΜΤ	ΙΣ	ΙΣ	ΙΣ	2η	1η	1η	2η
	Ευγένεια προσωπικού	78,18	71,36	69,39	74,82	ΙΚ	ΙΚ	ΙΚ	ΙΚ	1η	2η	2η	2η
Ενσυναίσθηση	Υποστήριξη προσωπικού	77,52	87,09	66,33	79,37	ΙΚ	ΙΣ	ΙΚ	ΙΚ	1η	1η	2η	1η
	Εστίαση στους πελάτες	87,38	88,99	88,62	80,60	ΙΣ	ΙΣ	ΙΣ	ΙΚ	2η	1η	1η	2η
	Προσωπικό ενδιαφέρον	83,39	58,23	65,31	59,24	ΙΣ	ΙΚ	ΙΚ	ΜΤ	2η	1η	2η	2η
	Κατανόηση αναγκών πελατών	25,90	85,19	68,10	24,47	ΔΡ	ΙΣ	ΙΚ	ΜΤ	2η*	2η	2η	2η*
Ωράριο λειτουργίας	Αποφάσεις με βάση το συμφέρον των πελατών	52,34	80,28	66,49	87,20	ΙΚ	ΙΚ	ΙΚ	ΙΣ	3η	2η	2η	2η
	Ωράριο λειτουργίας	36,71	56,14	53,75	67,25	ΙΚ	ΜΤ	ΙΚ	ΙΚ	3η	1η	2η	2η

⁸ Κωδικοποίηση διαγράμματος δράσης: ΔΡ: περιοχή δράσης, ΙΚ: περιοχή ισχύουσας κατάστασης, ΜΤ: περιοχή μεταφοράς πόρων, ΙΣ: περιοχή ισχύος.

⁹ Τα υποκριτήρια της 2ης προτεραιότητας βελτίωσης που έχουν επισημανθεί με αστερίσκο (*), παρουσιάζουν υψηλή αποτελεσματικότητα και απαιτητικότητα.

Τα δεδομένα του Πίνακα 5.8 και του Πίνακα 5.9, δείχνουν συνοπτικά τα αποτελέσματα της μέτρησης ικανοποίησης για τα κριτήρια και τα υποκριτήρια αντίστοιχα, ανά τράπεζα.

Από τα αποτελέσματα σχετικά με τα κριτήρια ικανοποίησης, προκύπτει ότι η Τράπεζα με την υψηλότερη συνολική ικανοποίηση είναι η Α (92,90%), ενώ η Τράπεζα με τη χαμηλότερη είναι η Δ (81,48%). Με βάση τα συνοπτικά αποτελέσματα του Πίνακα 5.8 για τα διαγράμματα δράσης, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την Τράπεζα Α αποτελούν τα απτά στοιχεία, για την Τράπεζα Β η αξιοπιστία και η ανταπόκριση και, για την Τράπεζα Γ τα απτά στοιχεία, δεδομένου ότι όλα βρίσκονται στην περιοχή ισχύος. Δεν υπάρχει κάποιο κριτήριο που να αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την Τράπεζα Δ.

Στη συνέχεια, θα εξεταστούν τα αποτελέσματα του Πίνακα 5.9 που αφορούν τα υποκριτήρια ικανοποίησης. Ξεκινώντας με την Τράπεζα Α, το υποκριτήριο με την υψηλότερη ικανοποίηση είναι ο εξοπλισμός (92,90%), ενώ το υποκριτήριο με τη χαμηλότερη είναι η κατανόηση των αναγκών των πελατών (25,90%) κάτι που δείχνει ότι η Τράπεζα δεν είναι σε θέση να κατανοήσει τις ανάγκες των πελατών της, στοιχείο ανησυχητικό. Τα δυνατά σημεία της Τράπεζας Α που αποτελούν και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, είναι ο εξοπλισμός, η εμφάνιση του προσωπικού, ο βαθμός εκπλήρωσης των υποσχέσεων, το ενδιαφέρον του προσωπικού για τα προβλήματα των πελατών, η ενημέρωση για το χρόνο παροχής της υπηρεσίας, η προθυμία του προσωπικού, ο βαθμός που εμπνέει εμπιστοσύνη το προσωπικό καθώς και ο βαθμός εστίασης προσωπικά στους πελάτες από την Τράπεζα. Ένα ακόμη στοιχείο που είναι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την Τράπεζα Α, και το οποίο παρουσιάζει τον υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης σε σχέση με τις άλλες τράπεζες, είναι το υποκριτήριο που αφορά το προσωπικό ενδιαφέρον που επιδεικνύει το προσωπικό της για τους πελάτες. Το παραπάνω στοιχείο, δείχνει την ανάπτυξη μίας προσωπικής σχέσης του προσωπικού της Τράπεζας Α με την πελατεία της στοιχείο που με κατάλληλη προσέγγιση μπορεί να μετατραπεί σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο μάλιστα να είναι δύσκολο να αντιγραφεί, αφού βασίζεται στην ανάπτυξη μίας προσωπικής σχέσης η οποία μόνο διαχρονικά μπορεί να επιτευχθεί.

Ο χρόνος ενασχόλησης του προσωπικού με τους πελάτες αποτελεί κρίσιμη διάσταση για την Τράπεζα Α, δεδομένου ότι βρίσκεται στην περιοχή δράσης του διαγράμματος

δράσης και έχει ικανοποίηση αρκετά χαμηλότερη σε σχέση με το επίπεδο ικανοποίησης που καταγράφεται για τις άλλες τρεις τράπεζες.

Ο χρόνος ενασχόλησης του προσωπικού με τους πελάτες καθώς και η κατανόηση των αναγκών των πελατών, παρουσιάζουν υψηλή σημαντικότητα και χαμηλή απόδοση και είναι επομένως στοιχεία που θα πρέπει να δοθεί προσοχή από την Τράπεζα Α ώστε να αυξηθεί η ικανοποίηση των πελατών από αυτά, δεδομένου ότι αποτελούν κρίσιμες διαστάσεις της. Τα στοιχεία του εξοπλισμού, του βαθμού εκπλήρωσης των υποσχέσεων, της ευγένειας του προσωπικού και της υποστήριξης που παρέχεται στο προσωπικό από την Τράπεζα, είναι αυτά που ανήκουν στην πρώτη προτεραιότητα, πράγμα που σημαίνει ότι θα πρέπει να γίνουν άμεσες προσπάθειες βελτίωσης, δεδομένου ότι τα κριτήρια αυτά είναι πολύ αποτελεσματικά και η προσπάθεια που απαιτείται είναι η ελάχιστη, δεδομένου ότι οι πελάτες δεν είναι ιδιαίτερα απαιτητικοί. Από τα κριτήρια που βρίσκονται στη δεύτερη προτεραιότητα βελτίωσης, αυτά στα οποία θα πρέπει να δοθεί προσοχή και να γίνουν προσπάθειες βελτίωσης είναι ο χρόνος ενασχόλησης του προσωπικού με τους πελάτες καθώς και ο βαθμός κατανόησης των αναγκών των πελατών, δεδομένου ότι είναι κριτήρια που παρουσιάζουν υψηλή αποτελεσματικότητα.

Συνοψίζοντας, με βάση τόσο τα αποτελέσματα για το διάγραμμα δράσης όσο και για το διάγραμμα βελτίωσης, οι προσπάθειες της Τράπεζας Α με στόχο την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών της και τον προσανατολισμό της στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών της, πρέπει να επικεντρωθούν:

- στον εξοπλισμό,
- στο βαθμό εκπλήρωσης των υποσχέσεων,
- στην ευγένεια του προσωπικού,
- στην επίδειξη προσωπικού ενδιαφέροντος από την πλευρά του προσωπικού για τους πελάτες,
- στο χρόνο ενασχόλησης του προσωπικού με τους πελάτες και,
- στο βαθμό κατανόησης των αναγκών των πελατών.

Για την Τράπεζα Β, το υποκριτήριο με την υψηλότερη ικανοποίηση είναι η ασφάλεια των συναλλαγών (91,62%), ενώ το υποκριτήριο με τη χαμηλότερη είναι το ωράριο λειτουργίας (53,75%). Τα δυνατά σημεία της Τράπεζας Β που αποτελούν και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, είναι ο εξοπλισμός, η εμφάνιση του προσωπικού, ο

βαθμός εκπλήρωσης των υποσχέσεων, το ενδιαφέρον του προσωπικού για τα προβλήματα των πελατών, η παροχή της υπηρεσίας όπως αναμενόταν από τους πελάτες, η αμεσότητα της εξυπηρέτησης, ο χρόνος ενασχόλησης με τους πελάτες, η ασφάλεια των συναλλαγών η υποστήριξη του προσωπικού από την Τράπεζα για τη σωστή παροχή της υπηρεσίας, η εστίαση στους πελάτες καθώς και η κατανόηση των αναγκών των πελατών.

Από τα υποκριτήρια ικανοποίησης, ο σχεδιασμός των εγκαταστάσεων, η καταλληλότητα των εγκαταστάσεων, ο βαθμός εκπλήρωσης των υποσχέσεων, η παροχή της υπηρεσίας όπως αναμενόταν, η αμεσότητα της εξυπηρέτησης, ο χρόνος ενασχόλησης με τους πελάτες, η υποστήριξη του προσωπικού από την Τράπεζα για τη σωστή παροχή της υπηρεσίας, η εστίαση προσωπικά στους πελάτες από την επιχείρηση, το προσωπικό ενδιαφέρον του προσωπικού για τους πελάτες καθώς και το ωράριο λειτουργίας, βρίσκονται στην πρώτη προτεραιότητα βελτίωσης που σημαίνει ότι με μικρή προσπάθεια για βελτίωση, μπορούν να έχουν υψηλό αποτέλεσμα στην ικανοποίηση των πελατών.

Οι προσπάθειες της Τράπεζας Β με στόχο την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών της και τον προσανατολισμό της στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών της, πρέπει να επικεντρωθούν:

- στο σχεδιασμό των εγκαταστάσεων,
- στο βαθμό εκπλήρωσης των υποσχέσεων,
- στην αμεσότητα της εξυπηρέτησης,
- στο χρόνο ενασχόλησης με τους πελάτες,
- στην εστίαση προσωπικά στους πελάτες και,
- στην επίδειξη προσωπικού ενδιαφέροντος από την πλευρά του προσωπικού για τους πελάτες.

Συνεχίζοντας με την Τράπεζα Γ, το υποκριτήριο με την υψηλότερη ικανοποίηση είναι η εστίαση προσωπικά στους πελάτες (88,62%), ενώ το υποκριτήριο με τη χαμηλότερη είναι ο σχεδιασμός εγκαταστάσεων (20,45%). Ιδιαίτερα χαμηλή ικανοποίηση έχει επίσης και το υποκριτήριο που αφορά στην προθυμία του προσωπικού (22,37%). Τα δυνατά σημεία της Τράπεζας Γ που αποτελούν και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, είναι ο εξοπλισμός, ο βαθμός εκπλήρωσης των υποσχέσεων, η αμεσότητα της εξυπηρέτησης, η ασφάλεια των συναλλαγών, ο βαθμός της εμπιστοσύνης που εμπνέει

το προσωπικό καθώς και ο βαθμός στον οποίο η λήψη των αποφάσεων γίνεται με βάση το συμφέρον των πελατών. Ο σχεδιασμός των εγκαταστάσεων και η προθυμία του προσωπικού, είναι διαστάσεις που βρίσκονται στην περιοχή δράσης του διαγράμματος δράσης και θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή δεδομένου ότι παρουσιάζουν χαμηλή ικανοποίηση και υψηλή αποδοτικότητα.

Οι προσπάθειες της Τράπεζας Γ με στόχο την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών της και τον προσανατολισμό της στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών της, πρέπει να επικεντρωθούν:

- στο βαθμό εκπλήρωσης των υποσχέσεων,
- στην παροχή των υπηρεσιών όπως αναμένεται από τους πελάτες,
- στο βαθμό της εμπιστοσύνης που εμπνέει το προσωπικό,
- στην ασφάλεια συναλλαγών,
- στο βαθμό εστίασης προσωπικά στους πελάτες,
- στην προθυμία του προσωπικού και,
- στο σχεδιασμό των εγκαταστάσεων.

Τέλος, για την Τράπεζα Δ, το υποκριτήριο με την υψηλότερη ικανοποίηση είναι η ασφάλεια των συναλλαγών (92,09%), ενώ το υποκριτήριο με τη χαμηλότερη είναι ο βαθμός της κατανόησης των αναγκών των πελατών (24,47%), όπως συμβαίνει και με την Τράπεζα Α. Οι διαστάσεις που αποτελούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι η καταλληλότητα εγκαταστάσεων, ο βαθμός εκπλήρωσης των υποσχέσεων, η αμεσότητα της εξυπηρέτησης, η ασφάλεια των συναλλαγών καθώς και ο βαθμός στον οποίο η λήψη των αποφάσεων γίνεται με βάση το συμφέρον των πελατών.

Οι προσπάθειες της Τράπεζας Δ με στόχο την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών της και τον προσανατολισμό της στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών της, πρέπει να επικεντρωθούν:

- στην καταλληλότητα των εγκαταστάσεων,
- στην παροχή της υπηρεσίας ορθά από την πρώτη φορά,
- στην παροχή των υπηρεσιών όπως αναμένεται από τους πελάτες,
- στην αμεσότητα της εξυπηρέτησης,
- στο βαθμό της εμπιστοσύνης που εμπνέει το προσωπικό,
- στην υποστήριξη που παρέχεται στο προσωπικό και,
- στην κατανόηση των αναγκών των πελατών.

Στην ανάλυση που προηγήθηκε, παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα της μέτρησης ικανοποίησης για κάθε τράπεζα ξεχωριστά, καθώς και οι δράσεις για τη βελτίωση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών καθώς και τον προσανατολισμό των υπηρεσιών στις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονιστεί ότι, για την ανάπτυξη ολοκληρωμένης πελατοκεντρικής στρατηγικής, ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός που προκύπτει μέσα από τις προτάσεις που προηγήθηκαν και βασίστηκαν στο επίπεδο ικανοποίησης και τις απαιτήσεις των πελατών, πρέπει να συνδυαστεί με την ανάλυση των χαρακτηριστικών και των δυνατοτήτων της κάθε τράπεζας προκειμένου να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα.

5.5. Ανάλυση της ικανοποίησης και της αφοσίωσης πελατών

Με τη χρήση του συντελεστή συσχέτισης Spearman θα αναλυθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την ολική ικανοποίηση καθώς και την ολική αφοσίωση των πελατών.

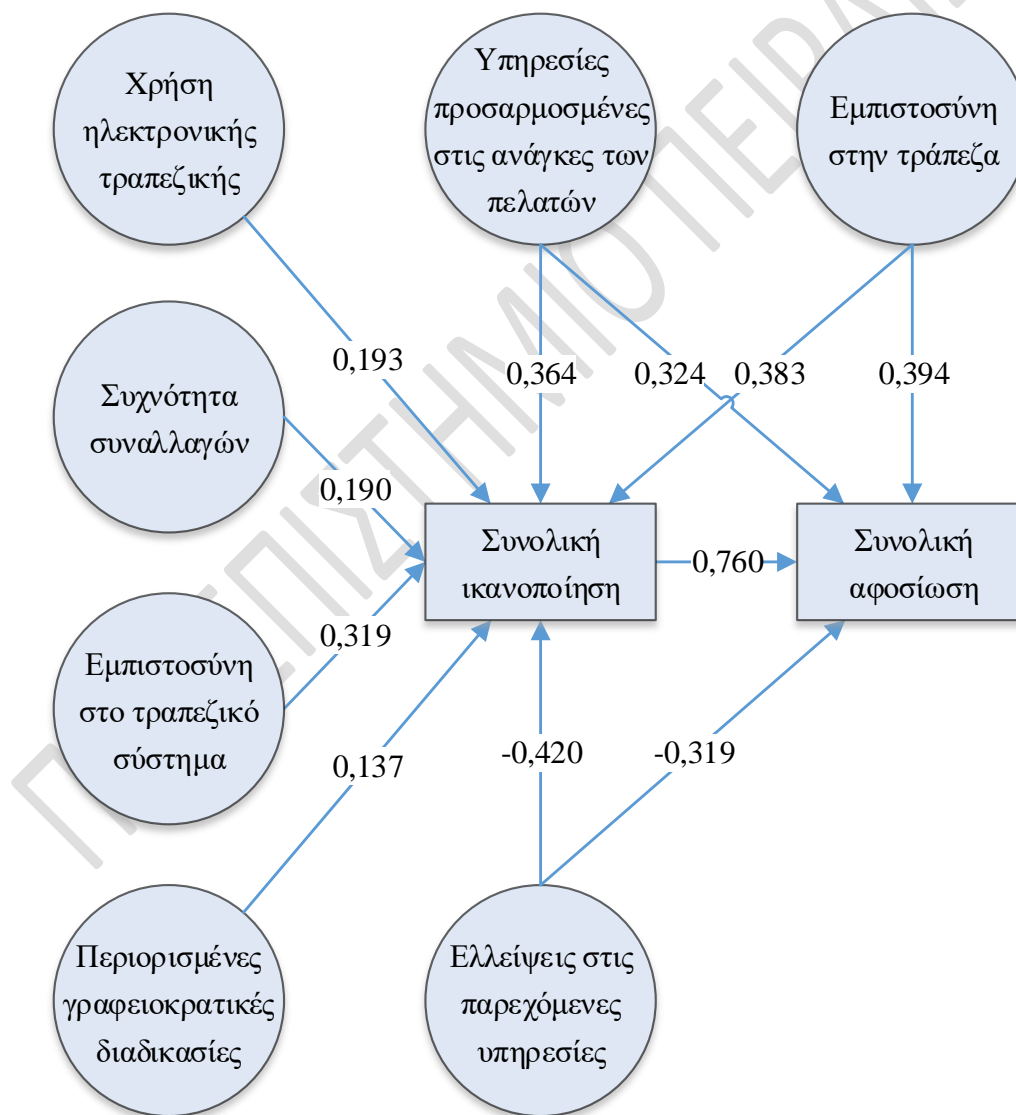
Πίνακας 5.10: Τιμές και p-values συντελεστή Spearman για την ανάλυση της ολικής ικανοποίησης και της ολικής αφοσίωσης.

	Ολική ικανοποίηση		Ολική αφοσίωση	
	p-value	Spearman	p-value	Spearman
Χρήση υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής	0,002	0,193	0,079	0,157
Συμμετοχή σε πρόγραμμα πίστης - επιβράβευσης πελατών	0,796	0,014	0,381	0,049
Συχνότητα συναλλαγών	0,001	0,190	0,841	0,011
Εμπιστοσύνη στο τραπεζικό σύστημα	0,000	0,319	0,351	0,216
Εμπιστοσύνη στην τράπεζα	0,000	0,383	0,003	0,394
Υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες των πελατών	0,000	0,364	0,012	0,324
Ελλείψεις στις παρεχόμενες υπηρεσίες	0,000	-0,420	0,001	-0,319
Περιορισμένες γραφειοκρατικές διαδικασίες	0,014	0,137	0,719	-0,019

Η ανάλυση των δεδομένων έγινε σε επίπεδο εμπιστοσύνης 5%, κάτι που σημαίνει ότι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις καταγράφονται με p-values μικρότερα από 0,05. Οι συσχετίσεις δεν είναι ιδιαίτερα ισχυρές αφού οι τιμές του συντελεστή Spearman

δεν ξεπερνούν στις περισσότερες περιπτώσεις το 0,750 κάτι που όμως ισχύει και σε αντίστοιχες έρευνες (Bloemer et al., 1998) με τη χρήση παρόμοιων μεταβλητών.

Από την εξέταση των δεδομένων του Πίνακα 5.10 προκύπτει ότι η ολική ικανοποίηση, συσχετίζεται με όλες τις μεταβλητές εκτός από τις ελλείψεις στις παρεχόμενες υπηρεσίες όπου ο συντελεστής Spearman έχει αρνητική τιμή και τη συμμετοχή των πελατών σε πρόγραμμα πίστης - επιβράβευσης όπου η δεν υπάρχει συσχέτιση. Η ολική αφοσίωση, συσχετίζεται θετικά με την εμπιστοσύνη στην τράπεζα και τις υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες των πελατών και αρνητικά με τις ελλείψεις στις παρεχόμενες υπηρεσίες.



Διάγραμμα 5.11: Διάγραμμα συσχετίσεων παραγόντων που επιδρούν στη διαμόρφωση της ολικής ικανοποίησης και της ολικής αφοσίωσης των πελατών.

Το βασικότερο στοιχείο, είναι η πολύ υψηλή θετική συσχέτιση που καταγράφεται μεταξύ της ικανοποίησης των πελατών και της αφοσίωσής τους, με τιμή συντελεστή συσχέτισης Spearman 0,760 (p -value = 0,000).

Από την ανάλυση του Διαγράμματος 5.11, προκύπτει σαφώς ότι το σημαντικότερο στοιχείο που μπορεί να επηρεάσει την αφοσίωση των πελατών και κατ' επέκταση να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η ικανοποίηση. Επομένως φαίνεται και εδώ τόσο η ανάγκη για τη μέτρηση της ικανοποίησης και την ανάλυσή της, όσο και η, στα πλαίσια μίας πελατοκεντρικής στρατηγικής, προσπάθεια για τη μεγιστοποίησή της. Τα πιο σημαντικά στοιχεία που συνδέονται θετικά τόσο με τη συνολική ικανοποίηση όσο και με τη συνολική αφοσίωση, είναι η ύπαρξη υπηρεσιών προσαρμοσμένων στις ανάγκες των πελατών και η εμπιστοσύνη στην τράπεζα, ενώ το σημαντικότερο στοιχείο που συνδέεται αρνητικά με τις δύο αυτές μεταβλητές είναι οι ελλείψεις στις παρεχόμενες υπηρεσίες. Η διάθεση υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής προς χρήση από τους πελάτες καθώς και ο περιορισμός των γραφειοκρατικών διαδικασιών έχουν θετικό αντίκτυπο στην ολική ικανοποίηση των πελατών.

Ένα ενδιαφέρον συμπέρασμα που προκύπτει είναι η μη ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των προγραμμάτων πίστης-επιβράβευσης πελατών και της ολικής αφοσίωσης. Με βάση το Διάγραμμα 5.2, σε πρόγραμμα πίστης-επιβράβευσης πελατών συμμετέχει το 19,8% των ερωτηθέντων, ποσοστό όχι υψηλό. Το χαμηλό αυτό ποσοστό μπορεί να αιτιολογηθεί από διάφορους παράγοντες όπως η έλλειψη ενδιαφέροντος, η μη επαρκής ενημέρωση των πελατών ή το μικρό όφελος που παρέχεται από τα προγράμματα αυτά.

Το στοιχείο όμως που κατά κύριο λόγο αιτιολογεί το αποτέλεσμα αυτό, βρίσκεται στα αποτελέσματα άλλων εμπειρικών ερευνών που έχουν δείξει ότι σε έντονα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, η αφοσίωση διαμορφώνεται περισσότερο από την παθητική αποδοχή των εμπορικών σημάτων παρά από στάσεις που είναι δυνατό να επηρεάζονται από τις ενέργειες των επιχειρήσεων (Uncles et al., 2003). Υπό αυτή την έννοια, είναι λογικό τα προγράμματα πίστης να μην έχουν τον αναμενόμενο αντίκτυπο στη συμπεριφορά των καταναλωτών (Uncles et al., 2003).

Για μία πιο αναλυτική διερεύνηση της αφοσίωσης των πελατών, θα εξεταστεί η ύπαρξη συσχέτισης της συμμετοχής σε πρόγραμμα πίστης-επιβράβευσης πελατών, με

καθεμία από τις τέσσερις μεταβλητές που συνιστούν τη μεταβλητή της συνολικής αφοσίωσης.

Πίνακας 5.11: Τιμές και p-values συντελεστή Spearman για την ανάλυση των μεταβλητών της ολικής αφοσίωσης.

	Συμμετοχή σε πρόγραμμα πίστης - επιβράβευσης πελατών	p-value	Spearman
Πιθανότητα συνέχισης συνεργασίας με κύρια τράπεζα στο μέλλον		0,000	0,215
Πιθανότητα πρότασης κύριας τράπεζας συνεργασίας σε τρίτους		0,001	0,190
Πιθανότητα συνέχισης συνεργασίας με κύρια τράπεζα σε περίπτωση αύξησης τιμών παρεχόμενων υπηρεσιών		0,073	0,100
Πιθανότητα συνέχισης συνεργασίας με κύρια τράπεζα σε περίπτωση μείωσης αποδόσεων προϊόντων		0,187	0,073

Από τα αποτελέσματα του Πίνακα 5.11 προκύπτει ότι η συμμετοχή σε πρόγραμμα πίστης-επιβράβευσης πελατών συσχετίζεται θετικά με τις δύο από τις τέσσερις μεταβλητές που συνιστούν τη συνολική αφοσίωση και συγκεκριμένα με την πιθανότητα συνέχισης συνεργασίας με κύρια τράπεζα στο μέλλον και την πιθανότητα πρότασης κύριας τράπεζας συνεργασίας σε τρίτους. Οι συσχετίσεις ωστόσο, όπως και με τα δεδομένα του Πίνακα 5.10, δεν είναι ιδιαίτερα ισχυρές.

5.6. Μοντέλο ολικής ικανοποίησης και αφοσίωσης πελατών

Ήδη από την ανάλυση που προηγήθηκε επιβεβαιώθηκε η ύπαρξη συσχέτισης της συνολικής ικανοποίησης με την αφοσίωση των πελατών. Δεδομένου ότι οι μεταβλητές που εξετάζονται είναι κατηγορικές, η σχέση ανάμεσα στην ολική αφοσίωση και στα διάφορα επίπεδα ικανοποίησης θα εξεταστεί με τη χρήση γενικευμένου γραμμικού μοντέλου.

Από τα δεδομένα του πίνακα που ακολουθεί, προκύπτει η συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ της ολικής ικανοποίησης των πελατών και της αφοσίωσης σε όλα τα επίπεδα της ικανοποίησης. Όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της ικανοποίησης τόσο υψηλότερη είναι και η αναμενόμενη αφοσίωση του πελάτη στην τράπεζα.

Πίνακας 5.12: Γενικευμένο γραμμικό μοντέλο με εξαρτημένη μεταβλητή την ολική αφοσίωση και ανεξάρτητη την ολική ικανοποίηση.

	Wald chi-square	p-value	Exp(B)
Intercept	542,839	0,000	4,021
Απόλυτα δυσαρεστημένος/η	15,257	0,000	0,000
Δυσαρεστημένος/η	41,868	0,000	0,000
Ουδέτερος/η	15,579	0,000	0,051
Ικανοποιημένος/η	2,728	0,000	0,316
Απόλυτα ικανοποιημένος/η	2,889	0,000	0,899

5.7. Επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στην ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών

Σε αρκετές περιπτώσεις, είναι δυνατό τα δημογραφικά στοιχεία να αποτελούν παράγοντες διαφοροποίησης και κατ' επέκταση να δημιουργούνται ομάδες ατόμων με βάση κάποιο δημογραφικό χαρακτηριστικό οι οποίες να έχουν διαφορετικά αποτελέσματα από τις υπόλοιπες. Στην προκειμένη περίπτωση, με τη χρήση ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA), της μεθόδου δηλαδή με την οποία καθορίζεται εάν υπάρχουν διαφορές μεταξύ των μέσων των πληθυσμών, θα εξεταστεί εάν η διακύμανση της ολικής ικανοποίησης μπορεί να διασπαστεί με βάση τα δημογραφικά στοιχεία που αφορούν την ηλικία, την το επίπεδο μόρφωσης, τον τομέα απασχόλησης, το ετήσιο οικογενειακό εισόδημα των πελατών καθώς και την τράπεζα με την οποία κυρίως συνεργάζονται. Επειδή οι μεταβλητές είναι κατηγορικές, θα χρησιμοποιηθεί ο έλεγχος Kruskal-Wallis, δηλαδή η μη παραμετρική εκδοχή της ANOVA.

Πίνακας 5.13: Έλεγχος διακύμανσης Kruskal-Wallis για την ολική ικανοποίηση και τα δημογραφικά στοιχεία.

	p-value	Chi-square
Ηλικία	0,085	8,183
Επίπεδο μόρφωσης	0,221	4,407
Τομέας απασχόλησης	0,314	4,751
Ετήσιο οικογενειακό εισόδημα	0,008	13,740
Κύρια τράπεζα συνεργασίας	0,005	12,756

Από τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, προκύπτει ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε ό,τι αφορά την ολική ικανοποίηση σε μόνο δύο από τα

δημογραφικά στοιχεία που εξετάστηκαν, το ετήσιο οικογενειακό εισόδημα και την κύρια τράπεζα συνεργασίας.

Από εδώ προκύπτει ότι οι πελάτες αναλόγως του ετήσιου οικογενειακού εισοδήματος έχουν και διαφορετικές απαιτήσεις από τις τράπεζες. Με τη χρήση του ελέγχου Mann-Whitney U και κατά ζεύγη συγκρίσεις για τις διάφορες κατηγορίες του ετήσιου οικογενειακού εισοδήματος, στατιστικά σημαντικές διαφορές στο επίπεδο ολικής ικανοποίησης καταγράφονται μεταξύ των ομάδων από €10.000 έως €25.000 και από €25.000 έως €35.000 και των ομάδων από €25.000 έως €35.000 και από €35.000 έως €50.000.

Κατά την εφαρμογή της παραπάνω διαδικασίας για την κύρια τράπεζα συνεργασίας, εξάγεται ότι το επίπεδο της ολικής ικανοποίησης διαφέρει σε στατιστικά σημαντικό επίπεδο μεταξύ της Τράπεζας Α και της Τράπεζας Β και, μεταξύ της Τράπεζας Β και της Τράπεζας Γ.

Πίνακας 5.14: Έλεγχος διακύμανσης Kruskal-Wallis για την ολική αφοσίωση και τα δημογραφικά στοιχεία.

	p-value	Chi-square
Ηλικία	0,111	7,520
Επίπεδο μόρφωσης	0,200	7,662
Τομέας απασχόλησης	0,226	5,663
Ετήσιο οικογενειακό εισόδημα	0,000	20,024
Κύρια τράπεζα συνεργασίας	0,076	6,869

Σε ό,τι έχει να κάνει με την ολική αφοσίωση, από τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, προκύπτει ότι διαφοροποιείται μόνο με βάση το ετήσιο οικογενειακό εισόδημα. Από τα αποτελέσματα του Mann-Whitney U και τις κατάλληλες κατά ζεύγη συγκρίσεις για τις διάφορες κατηγορίες του ετήσιου οικογενειακού εισοδήματος, στατιστικά σημαντικές διαφορές στο επίπεδο ολικής αφοσίωσης καταγράφονται μεταξύ των ομάδων από €10.000 έως €25.000 και από €25.000.

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα, Προτάσεις και Νέες Ερευνητικές Προοπτικές

Η σύγχρονη προσέγγιση της διοικητικής επιστήμης δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον πελατοκεντρικό προσανατολισμό των επιχειρήσεων και, θέτει την ικανοποίηση των πελατών ως ένα σημαντικό βαρόμετρο (Γρηγορούδης, 1999). Τόσο η βιβλιογραφική επισκόπηση όσο και τα αποτελέσματα της έρευνας, έδειξαν το πόσο σημαντική είναι για τις επιχειρήσεις η ικανοποίηση δεδομένης της συσχέτισης που υπάρχει με την αφοσίωση των πελατών και, κατ' επέκταση με την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας που διενεργήθηκε, προέκυψε η υψηλή ικανοποίηση των πελατών τόσο από τον τραπεζικό κλάδο, όσο και ξεχωριστά από τις τράπεζες που εξετάστηκαν. Οι πελάτες βρέθηκαν πολύ ικανοποιημένοι καθώς και μη απαιτητικοί. Η υψηλή ικανοποίηση και η χαμηλή απαιτητικότητα, είναι στοιχεία που διατηρούνται διαχρονικά στη συγκεκριμένη αγορά, αφού παρόμοια είναι τα αποτελέσματα παλαιότερων ερευνών (Mihelis et al., 2001; Δρόσος, 2010). Η υψηλή ικανοποίηση μπορεί να αιτιολογηθεί και από τον υψηλό ανταγωνισμό που υπάρχει στην αγορά, αφού, σύμφωνα με τον Dutka (1995), σε περιπτώσεις ισχυρά ανταγωνιστικών αγορών είναι σύνηθες να καταγράφονται υψηλά επίπεδα ικανοποίησης πελατών.

Από τη στατιστική ανάλυση, προέκυψε ότι ενέργειες των τραπεζών όπως τα προγράμματα επιβράβευσης-πίστης πελατών, δεν είναι δυνατό να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των πελατών. Το γεγονός αυτό, που μπορεί να αιτιολογηθεί από τον έντονα ανταγωνιστικό χαρακτήρα της συγκεκριμένης αγοράς (Uncles et al., 2003), δείχνει ότι προκειμένου οι τράπεζες να πετύχουν την αφοσίωση των πελατών τους, θα πρέπει πρωτίστως να φροντίσουν να είναι ικανοποιημένοι, μέσω της κάλυψης των απαιτήσεων και των αναγκών τους.

Με βάση τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τις συσχετίσεις, οι τράπεζες θα πρέπει να επενδύσουν στις υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής οι οποίες θα πρέπει να αναπτυχθούν περισσότερο ώστε να γίνουν ταχύτερες, φιλικότερες προς το χρήστη και να καλύπτουν όσο το δυνατό περισσότερες τραπεζικές εργασίες. Ταυτόχρονα, θα

πρέπει να αναπτύξουν μεθόδους οι οποίες να μειώνουν στο μέγιστο δυνατό βαθμό τις γραφειοκρατικές διαδικασίες. Είναι γεγονός, πως οι γραφειοκρατικές διαδικασίες είναι απαραίτητες σε ένα βαθμό, ωστόσο ενέργειες όπως η αποκλειστική χρήση της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, ο δραστικός περιορισμός χρήσης του χαρτιού, η χρήση εναλλακτικών τεχνολογιών όπως η ηλεκτρονική υπογραφή τόσο για την εσωτερική λειτουργία όσο και για τους πελάτες είναι μέθοδοι οι οποίες θα συνεισφέρουν αφενός μεν στην στον περιορισμό της γραφειοκρατίας και αφετέρου δε, στην περιστολή ενός σημαντικού μέρους των λειτουργικών δαπανών. Ο ανασχεδιασμός και η απλοποίηση κρίσιμων για την εξυπηρέτηση των πελατών διαδικασιών με τη χρήση εργαλείων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, θα συμβάλλουν θετικά στη μείωση της γραφειοκρατίας.

Δύο στοιχεία που φάνηκε να έχουν άμεση σχέση με την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών, είναι εμπιστοσύνη στις τράπεζες και στο τραπεζικό σύστημα. Είναι κρίσιμης σημασίας, οι τράπεζες να προσπαθήσουν να βελτιώσουν το όχι ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο της εμπιστοσύνης που επιδεικνύουν οι πελάτες τους.

Η αρνητική συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ των ελλείψεων στις παρεχόμενες υπηρεσίες τόσο με την ολική ικανοποίηση όσο και με την ολική αφοσίωση, υπογραμμίζει την αναγκαιότητα ανάπτυξης μίας πελατοκεντρικής στρατηγικής με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών να αποτελούν οδηγούς στη διαμόρφωσή της.

Το σημαντικότερο συμπέρασμα που προκύπτει είναι η υψηλή θετική συσχέτιση που καταγράφηκε μεταξύ της ικανοποίησης των πελατών και της αφοσίωσής τους. Η παρατήρηση αυτή, αποτυπώνει ξεκάθαρα την μεγάλη σημασία που έχει η ικανοποίηση των πελατών, η οποία σαφώς οδηγεί στην αφοσίωση των πελατών και, κατ' επέκταση σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των πελατών, μπορεί να επιτευχθεί μέσω της υιοθέτησης μίας πελατοκεντρικής στρατηγικής.

Για την ανάπτυξη ολοκληρωμένης πελατοκεντρικής στρατηγικής, θα πρέπει οι επιθυμίες και οι ανάγκες των πελατών να μεταφραστούν σε χαρακτηριστικά των υπηρεσιών. Η επεξεργασία και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τη μέθοδο MUSA, ανέδειξε το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών καθώς και τις

ανάγκες και τις επιθυμίες τους. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι προκειμένου να επιτευχθεί κάτι τέτοιο.

Ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί προς την κατεύθυνση αυτή είναι η Τεχνική Ανάπτυξης της Διαδικασίας Ποιότητας (QFD). Το QFD αποτελεί μία πελατοκεντρική προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αφού μεταφράζει τις απαιτήσεις των πελατών σε προϊόντα και υπηρεσίες και είναι ουσιαστικά ο τρόπος με τον οποίο μετατρέπονται τα ποιοτικά ζητούμενα των καταναλωτών ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας σε μετρήσιμες παραμέτρους βελτίωσης. Τα ζητούμενα αναφέρονται ως What's ενώ οι πιθανοί τρόποι που αυτές οι βελτιώσεις θα πραγματοποιηθούν, ως How's (Hauser & Clausing, 1988). Το QFD που κατά το παρελθόν έχει συνδυαστεί αποδοτικά μαζί με μοντέλα μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών, όπως το μοντέλο του Kano (Matzler & Hinterhuber, 1998), μπορεί το ίδιο αποδοτικά να χρησιμοποιηθεί συνδυαστικά και με τη μέθοδο MUSA (Skordoulis et al., 2015). Κατά τη διαδικασία της υιοθέτησης των αποτελεσμάτων της μεθόδου MUSA στο QFD, τα κριτήρια προς βελτίωση μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως τα How's του QFD και, τα αντίστοιχα υποκριτήρια προς βελτίωση ως τα What's (Skordoulis et al., 2015).

Από την ανάλυση που προηγήθηκε προκύπτουν αρκετές ακόμη νέες ιδέες για τη διεξαγωγή έρευνας σε τομείς σχετικούς με το αντικείμενο. Αρχικά, θα μπορούσε να γίνει περεταίρω κατηγοριοποίηση των πελατών των τραπεζών με βάση διάφορα χαρακτηριστικά τους και στη συνέχεια, να προταθούν πελατοκεντρικές στρατηγικές για κάθε μία από τις υποομάδες που θα δημιουργηθούν.

Μία ακόμη πρόταση, αφορά στη χρήση πολυκριτηρίων συστημάτων υποστήριξης αποφάσεων όπως η μέθοδος MACBETH (Hurson & Siskos, 2011), προκειμένου να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα των προτεινόμενων βελτιώσεων στο πλαίσιο της πελατοκεντρικής στρατηγικής. Στο πλαίσιο αυτό, θα μπορούσαν να αναπτυχθούν παράλληλα πολλαπλές προτάσεις πελατοκεντρικών στρατηγικών οι οποίες να αξιολογηθούν με πολυκριτήρια μοντέλα υποστήριξης αποφάσεων.

Ένα στοιχείο στο οποίο θα πρέπει να δοθεί προσοχή είναι ότι σε σύντομο χρονικό διάστημα έπειτα από την ολοκλήρωση της συλλογής των δεδομένων της έρευνας, εκδόθηκε Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου σύμφωνα με την οποία επιβλήθηκαν τραπεζική αργίας βραχείας διάρκειας και περιορισμοί στην κίνηση των κεφαλαίων

κάτι που είναι σχεδόν βέβαιο ότι επηρέασε τόσο το βαθμό ικανοποίησης και αφοσίωσης των πελατών, όσο και άλλες αντιλήψεις τους. Ο τρόπος με τον οποίο οι κάθε τράπεζα διαχειρίστηκε στη συνέχεια την κρίση που αναπόφευκτα ανέκυψε, είναι πιθανό για ακόμη μία φορά να έχει μεταβάλει τα αποτελέσματα.

Από την παραπάνω κατάσταση γεννάται η ιδέα για την επανάληψη της έρευνας σε χρονικό διάστημα που να διασφαλίζει ότι θα έχει επανέλθει η συναισθηματική ηρεμία των πελατών, με στόχο την αποτύπωση πιθανών νέων αντιλήψεων και στάσεων που έχουν πλέον διαμορφωθεί (Skordoulis & Pekka-Economou, 2015).

Τέλος, μία ακόμη πρόταση που θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί, είναι η περεταίρω ανάπτυξη της παρούσας έρευνας, στο πλαίσιο της συσχέτισης των αποτελεσμάτων για την ολική ικανοποίηση και την ολική αφοσίωση των πελατών με ορισμένα από τα χρηματοοικονομικά στοιχεία των τραπεζών, προκειμένου να εξερευνηθεί ακόμη περισσότερο η σχέση ανάμεσα στην πελατοκεντρική στρατηγική, την ικανοποίηση των πελατών και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αυτό που κλείνοντας θα πρέπει να τονιστεί είναι ότι στο σημερινό, έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων μοιάζει πραγματικά με μία πολεμική μάχη (Chalikias & Skordoulis, 2014), στην οποία τελικά θα επικρατήσουν μόνο όσες επιχειρήσεις κατανοούν τις ανάγκες των πελατών τους και τους παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες που τους προσφέρουν το υψηλότερο δυνατό επίπεδο ικανοποίησης.

Βιβλιογραφία

Α. Ελληνική

- Γρηγορούδης, Ε. (1999). *Μεθοδολογία Μέτρησης & Ανάλυσης Ικανοποίησης: Μια Πολυκριτήρια Αναλυτική-Συνθετική Προσέγγιση*. Διδακτορική Διατριβή. Χανιά: Πολυτεχνείο Κρήτης.
- Γεωργόπουλος, Ν.Β. (2010). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. 2η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Δρόσος, Δ. (2010). *Προς Μία Αποτελεσματική Μέθοδο Μέτρησης της Ικανοποίησης του Πελάτη με τη Χρήση Πολυκριτήριων Μεθόδων Ανάλυσης: Η Περίπτωση της Ελληνικής Τραπεζικής Αγοράς*. Σε: Πρακτικά 1ου Πανελληνίου Φοιτητικού Συνεδρίου Ελληνικής Εταιρίας Επιχειρησιακών Ερευνών, Ο Ρόλος της Επιχειρησιακής Έρευνας και των Νέων Τεχνολογιών στην Εκπαίδευση και τις Επιχειρήσεις. Πειραιάς, Νοέμβριος 2010. Πειραιάς: Τ.Ε.Ι. Πειραιά, pp. 283-293.
- Εθνική Τράπεζα. Διαθέσιμο σε: <https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/history> (Ανακτήθηκε 20 Οκτωβρίου, 2015).
- Εθνική Τράπεζα. (2014). *Καλωσήλθατε στην Εθνική Τράπεζα*. (Εσωτερικό Έντυπο). Αθήνα: Εθνική Τράπεζα.
- Ελληνική Ένωση Τραπεζών. (2013). *Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα το 2011 και το 2012*. Αθήνα: Ελληνική Ένωση Τραπεζών
- Ζαβλανός, Μ. (2006). *Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Ζαχαριάδης-Σούρας, Δ. (2002). *Χρήμα Πίστη Τράπεζες*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Ιωσηφίδης, Θ. (2003). *Εισαγωγή στην Ανάλυση Δεδομένων Ποιοτικής Κοινωνικής Έρευνας*. Μυτιλήνη: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Καζάζης, Ν. (2005). *Αποτελεσματικό Marketing για Κερδοφόρες Πωλήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Κέντρος, Δ.Β. (2002). Η Σημασία της Πελατοκεντρικής Προσέγγισης στον Τραπεζικό Τομέα. *Τραπεζικά Θέματα*. Απρίλιος-Ιούνιος: 66-77.
- Κυριαζόπουλος, Π. & Σαμαντά, Ε. (2009). *Εισαγωγή στην Έρευνα Αγοράς*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

- Κυριαζόπουλος, Π. & Σαμαντά, Ε. (2011). *Μεθοδολογία Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Μοσχονά, Θ.Ε. (2009). *Σημειώσεις Μεθοδολογίας Έρευνας για Διοικητικά Στελέχη*. Πειραιάς: Τ.Ε.Ι. Πειραιά.
- Ναυτεμπορική. FTSE/ΧΑ Τράπεζες. Διαθέσιμο σε: <http://www.naftemporiki.gr/finance/quote/dtr.ath/ftse-xa-trapezes> (Ανακτήθηκε 16 Οκτωβρίου, 2015).
- Παπαδάκης, Β.Μ. (2012). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*. 6η έκδοση. Τόμος Α. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Παρασκευόπουλος, Ι.Ν. (1993). *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*. 2ος Τόμος. Αθήνα: Εκδόσεις Αθηνά.
- Πουρκός, Μ. & Δαφέρμος, Μ. (2010). *Ποιοτική Έρευνα στις Κοινωνικές Επιστήμες: Θεωρητική και Ιστορική Οριοθέτηση του Πεδίου*. Σε: Πουρκός, Μ. & Δαφέρμος, Μ. (επιμ.), *Ποιοτική Έρευνα στις Κοινωνικές Επιστήμες: Επιστημολογικά, Μεθοδολογικά και Ηθικά Ζητήματα*. Αθήνα: Εκδόσεις Τόπος.
- Πύλλη, Μ. & Ραφτόπουλος, Β. (2012). Περιγραφή των Βασικών Μεθόδων Δειγματοληψίας των Δύσκολα Προσβάσιμων Πληθυσμών που Χρησιμοποιούνται στην Επιτήρηση της HIV Λοίμωξης. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*. 29(6): 737-743.
- Ρούσσο, Π.Λ. & Τσαούσης, Γ. (2011). *Στατιστική στις Επιστήμες της Συμπεριφοράς με τη Χρήση του SPSS*. Αθήνα: Εκδόσεις Τόπος.
- Σαρμανιώτης, Χ. (1991). *Η Ικανοποίηση - Μη Ικανοποίηση του Καταναλωτή από τα Δημόσια Αγαθά και οι Προσδιοριστικοί Παράγοντες των Συνεπειών της Μη Ικανοποίησής του από αυτά*. Διδακτορική Διατριβή. Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Σαρμανιώτης, Χ., Τηλικίδου, Ε. & Κοκκίνης, Γ. (2004). *Η Ικανοποίηση του Πελάτη και η Μελέτη της Συμπεριφοράς Παραπόνων του ως Παράγοντες Ανταγωνιστικότητας της Επιχείρησης*. Σε: Πρακτικά 8ου Διεθνούς Συνεδρίου Εταιρείας Οικονομολόγων Θεσσαλονίκης: Οικονομική Μεγέθυνση και Ανταγωνιστικότητα στην Ευρώπη. Τάσεις και Προοπτικές. Επιμέλεια: Μιχαλόπουλος, Γ. & Τσουλφίδης, Λ. Θεσσαλονίκη, Οκτώβριος 2002. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, pp. 241-255.
- Σιγάλας, Χ. & Πέκκα-Οικονόμου, Β. (5 Ιανουαρίου 2009). Σε Αναζήτηση Ανταγωνιστικών Πλεονεκτημάτων. *Η Ναυτεμπορική*, σελ. 52.
- Σιγάλας, Χ. & Πέκκα-Οικονόμου, Β. (5 Μαΐου 2010). Τι Πραγματικά Είναι το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα; *Η Ναυτεμπορική*, σελ. 39.

- Σκορδούλης, Μ., Κολλάρου, Π., Τεμπονέρα, Α., Λινατόπη, Φ. & Πιερράκου, Ε. (2014). *Πολυκριτήρια Ανάλυση Ικανοποίησης στην Ανώτατη Εκπαίδευση. Η Περίπτωση του Τ.Ε.Ι Πειραιά*. Σε: Πρακτικά 3ου Πανελληνίου Φοιτητικού Συνεδρίου Ελληνικής Εταιρίας Επιχειρησιακών Ερευνών, Επιμ. Δρόσος, Δ. & Τσότσολας, Ν., Πειραιάς, Απρίλιος 2014. Πειραιάς: Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ., pp 22-47.
- Σταθακόπουλος, Β. (2005). *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Τράπεζα Πειραιώς. Διαθέσιμο σε: <http://www.piraeusbankgroup.com/el/group-profile/brief-profile> (Ανακτήθηκε 20 Οκτωβρίου, 2015).
- Τράπεζα της Ελλάδος. Διαθέσιμο σε: <http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Supervision/SupervisedInstitutions/default.aspx> (Ανακτήθηκε 15 Οκτωβρίου, 2015).
- Τράπεζα της Ελλάδος. (2013). *Νομισματική Πολιτική 2012-2013*. Αθήνα: Ίδρυμα Εκτύπωσης Τραπεζογραμματίων και Αξιών της Τράπεζας της Ελλάδος.
- Τράπεζα της Ελλάδος. (2014). *Νομισματική Πολιτική 2013-2014*. Αθήνα: Ίδρυμα Εκτύπωσης Τραπεζογραμματίων και Αξιών της Τράπεζας της Ελλάδος.
- Τράπεζα της Ελλάδος. (2015). *Νομισματική Πολιτική 2014-2015*. Αθήνα: Ίδρυμα Εκτύπωσης Τραπεζογραμματίων και Αξιών της Τράπεζας της Ελλάδος.
- Τσαμουργκέλης, Ι. & Παπαδόπουλος, Ν. (2014). Ο Πρωταγωνιστικός Ρόλος των Τραπεζών στην Ελληνική Κρίση. *Το Βήμα των Κοινωνικών Επιστήμων*. 16(63): 4-29.
- Τσελές, Σ. (2006). *Σημειώσεις Μεθοδολογίας Επιστημονικής Έρευνας*. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Φράγκος, Χ.Κ. (2004). *Μεθοδολογία Έρευνας Αγοράς και Ανάλυση Δεδομένων με Χρήση του Στατιστικού Πακέτου SPSS for Windows*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Χαλκιάς, Μ.Σ. (2012). *Επαγωγική Στατιστική*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

B. Ξενόγλωσση

- Abdullah, F. (2006). Measuring Service Quality in Higher Education: HEdPERF Versus SERVPERF. *Marketing Intelligence & Planning*. 24(1): 31-47.
- Abdul Razak, M.R., Choy Chong, S. & Lin, B. (2007). Service Quality of a Local Malaysian Bank: Customers' Expectations, Perceptions, Satisfaction and Loyalty. *International Journal of Services and Standards*. 31(1): 18-28.

- Aczel, A. & Sounderpanian, J. (2014). *Στατιστική Σκέψη στον Κόσμο των Επιχειρήσεων*. Μετάφραση από τα αγγλικά Μαραβελάκης, Π.Ε. Επιμέλεια: Σφακιανάκης, Μ.Ε. Αθήνα: Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης (το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε το 2013).
- Alch, L. (2000). The Echo-Boom Generation: A Growing Force in American Society. *The Futurist*. 34(5):42-46.
- Aldlaigan, A.H. & Buttle, F.A. (2001). SYSTRA-SQ: A New Measure of Bank Service Quality. *International Journal of Service Industry Management*. 13(4): 362-381.
- Alpha Bank. Διαθέσιμο σε: <http://www.alpha.gr/page/default.asp?la=1&id=30> (Ανακτήθηκε 23 Οκτωβρίου, 2015).
- Anderson, E.W. & Mittal, V. (2000). Strengthening the Satisfaction-Profit Chain. *Journal of Service Research*. 3(2): 107-120.
- Appiah-Adu, K. & Singh, S. (1998). Customer Orientation and Performance: A Study of SMEs. *Management Decision*. 36(6): 385-394.
- Asubonteng, P., McCleary, K.J. & Swan, J.E. (1996). SERVQUAL Revisited: A Critical Review of Service Quality. *Journal of Services Marketing*. 10(6): 62-81.
- Athanassopoulos, A.D. (2000). Customer Satisfaction Cues to Support Market Segmentation and Explain Switching Behaviour. *Journal of Business Research*. 47: 191-207.
- Avlonitis, G.J. & Panagopoulos, N.G. (2005). Antecedents and Consequences of CRM Technology Acceptance in the Sales Force. *Industrial Marketing Management*. 34(4): 355-368.
- Baaij, M., Reinmoeller, P. & Niepcem C, (2007). Sustained Superior Performance in Changing Environments: Towards a Synthesis and a Research Agenda. *Strategic Change*. 16: 87-95.
- Bahia, K. & Nantel, J. (2000). A Reliable and Valid Measurement Scale for the Perceived Service Quality of Banks. *International Journal of Bank Marketing*. 18(2): 84-91.
- Baker, M.J. (1993). Bank Marketing - Myth or Reality? *The International Journal of Bank Marketing*. 11(6): 5-11.
- Ball, D., Simões Coelho, P. & Machás, A. (2004). The Role of Communication and Trust in Explaining Customer Loyalty: An Extension to the ECSI Model. *European Journal of Marketing*. 38(9/10): 1272-1293.

- Barney, J.B. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*. 9(4): 49-61.
- Bartikowski, B. & Llosa, S. (2004). Customer Satisfaction Measurement: Comparing 4 Methods of Attribute Categorizations. *The Service Industries Journal*. 24: 67-72.
- Bennett, R. & Rundle-Thiele, S. (2004). Customer Satisfaction Should not Be the Only Goal. *Journal of Services Marketing*. 18(7): 514-523.
- Berry, L.L., Zeithaml, V.A. & Parasuraman, A. (1985). Quality Counts in Services, Too. *Business Horizons*. May-June: 44-52.
- Bhaskar, R. (2004). A Customer Relationship Management System to Target Customers at Cisco. *Journal of Electronic Commerce in Organisations*. 2(4): 63-73.
- Bhuian, S.N. (1997). Exploring Market Orientation in Banks: An Empirical Examination in Saudi Arabia. *Journal of Services Marketing*. 11(5): 317-328.
- Black, J.A. & Boal, K.B. (1994). Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*. 15: 131-148.
- Blery, E. (2010). *Customer Loyalty. Marketing Techniques to Engender Loyalty among Customers*. Athens: Propompos Publications.
- Bloemer, J., de Ruyter, K. & Peeters, P. (1998). Investigating Drivers of Bank Loyalty: The Complex Relationship between Image, Service Quality and Satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*. 16(7): 276-286.
- Boles, J.S., Babin, B.J., Brashear, T.G. & Brooks, C. (2001). An Examination of the Relationships between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation-Customer Orientation and Job Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 9: 1-13.
- Bolton, R.N., Kannan, P. K. & Bramlett, M.D. (2000). Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 28(1): 95-108.
- Bonnemaizon, A., Bernard, C. & Louyot, M. (2007). Relationship Marketing in 2015: A Delphi Approach. *European Management Journal*. 25(1): 50-59.
- Boom, B.H. & Bitner, M.J. (1981). *Marketing Strategies and Organisation Structures for Service Firms*. In: Marketing of Services, Eds. Donnelly, J. & George, J.R., Chicago: American Marketing Association, pp. 50-67.

- Bose, R. (2002). Customer Relationship Management: Key Components for IT Success. *Industrial Management & Data Systems*. 102(2): 89-97.
- Bose, S. & Gupta, N. (2013). Customer Perception of Services Based on the SERVQUAL Dimensions: A Study of Indian Commercial Banks. *Services Marketing Quarterly*. 34(1): 49-66.
- Bouranta, N., Mavridoglou, G. & Kyriazopoulos, P. (2005). The Impact of Internal Marketing to Market Orientation Concept and their Effects to Bank Performance. *Operational Research an International Journal*. 5(2): 349-362.
- Brady, M.K. & Cronin, J.J. Jr. (2001). Customer Orientation Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. *Journal of Service Research*. 3(3): 241-251.
- Brown, T.J., Mowen, J.C., Donavan, D.T. & Licata, J.W. (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self and Supervisor Performance Ratings. *Journal of Marketing Research*. 34: 110-119.
- Buttle, F. (1996). SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda. *European Journal of Marketing*. 30(1): 8-32.
- Carman, J.M. (1990). Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions. *Journal of Retailing*. 66(1): 35-55.
- Caruana, A. & Pitt, L. (1997). INTQUAL: An Internal Measure of Service Quality and the Link between Service Quality and Business Performance. *European Journal of Marketing*. 31(8): 604-616.
- Chalikias, M. & Skordoulis, M. (2014). Implementation of Richardson's Arms Race Model in Advertising Expenditure of Two Competitive Firms. *Applied Mathematical Sciences*. 8(81): 4013-4023.
- Chang, Z.Y., Chan, J. & Leck, S.L. (1997). Management of Market Quality for Correspondent Banking Products. *The International Journal of Bank Marketing*. 15(1): 32-35.
- Charles, V. & Kumar, M. (2014). Satisficing Data Envelopment Analysis: An Application to SERVQUAL Efficiency. *Measurement*. 51: 71-80.
- Chaudhuri, A. & Holbrook, M.B. (2001). The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing*. 65: 81-93.

- Chen, I.J. & Popovich, K. (2003). Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology. *Business Process Management Journal*. 9(5): 672-688.
- Cho, Y., Im, I., Hiltz, J. and Fjermestad, J. (2002). *An Analysis of Online Customer Complaints: Implications for Web Complaint Management*. In: Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences. Los Alamitos, January 2002. California: IEEE Computer Society, pp. 2308-2317.
- Churchill Jr, G.A. & Surprenant, C. (1982). An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*. 19: 491-504.
- Colgate, M., Stewart, K & Kinsella, R. (1996). Customer Defection: A Study of the Student Market in Ireland. *The International Journal of Bank Marketing*. 14(3): 23-29.
- Conlon, T. & Cotter, J. (2014). Anatomy of a Bail-In. *Journal of Financial Stability*. 15: 257-263.
- Conti, T.A. (2007). A History and Review of the European Quality Award Model. *The TQM Magazine*. 19(2): 112-128.
- Coombs, W.T. & Holladay, S.J. (2006). Unpacking the Halo Effect: Reputation and Crisis Management. *Journal of Communication Management*. 10(2): 123-137.
- Creswell, J. W. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Creswell, J.W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Cronin, J.J. & Taylor, S.A. (1992). Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension. *Journal of Marketing*. 6: 55-68.
- Crosby, P. (1979). *Quality Is Free*. New York: McGraw-Hill.
- Cuilberg, B. & Rojsek, I. (2010). Identifying Service Quality Dimensions as Antecedents to Customer Satisfaction in Retail Banking. *Economic and Business Review*. 12(3): 151-166.
- Customers' Satisfaction Council. (1995). *Customer Satisfaction Assessment Guide*. Illinois: Motorola University Press.
- Deming, E.W. (1981). *Management of Statistical Techniques for Quality and Productivity*. New York: New York Graduate School of Business.

- Deschamps J.P. & Nayak, R.P. (1995). *Product Juggernauts: How Companies Mobilize to Generate a Stream of Market Winners?* Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Deshpande, R., Farley, J. & Webster, F. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A QUADRAT Analysis. *Journal of Marketing*. 57: 23-37.
- Drosos, D. & Tsotsolas, N. (2014). *Customer Satisfaction Evaluation for Greek Online Travel Agencies*. In: Evaluating Websites and Web Services. Hershey: IGI Global.
- Drosos, D., Tsotsolas, N., Zagga, A., Chalikias, M. & Skordoulis, M. (2015). *Customer Satisfaction Measurement in the Health Care Sector: The Case of Greek Red Cross*. In: Proceedings of the 7th International Conference on Information and Communication Technologies in Agriculture, Food and Environment, Eds., Andreopoulou, Z. & Bochtis, D. Kavala, September 2015. Athens: Hellenic Association for Information and Communication Technologies in Agriculture Food and Environment, pp. 737-754.
- Drosos, D., Tsotsolas, N., Chalikias, M., Skordoulis, M., & Koniordos, M. (2015). *Evaluating Customer Satisfaction: The Case of the Mobile Telephony Industry in Greece*. In: Communications in Computer and Information Science: Proceedings of Creativity in Intelligent Technologies & Data Science Conference, Eds., Kravets et al. Volgograd, September 2015. Switzerland: Springer International, pp. 249-267.
- Drosos, D., Tsotsolas N. & Manolintzas, P. (2011). The Relationship between Customer Satisfaction and Market Share: The Case of Mobile Sector in Greece. *International Journal of Engineering and Management*. 3(2): 87-105.
- Duffy, L.D. (2005). The Evolution of Customer Loyalty Strategy. *Journal of Consumer Marketing*. 22(5): 284-286.
- Dutka, A. (1995). *AMA Handbook of Customer Satisfaction: A Guide to Research Planning and Implementation*. Illinois: NTC Publishing Group.
- Eid, R. (2007). Towards a Successful CRM Implementation in Banks: An Integrated Model. *The Service Industries Journal*. 27(8): 1021-1039.
- Engel, J.F. & Blackwell, R.D. (1982). *Consumer Behaviour*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

- Ennew, C.T. & Binks, M.R. (1999). Impact of Participative Service Relationships on Quality, Satisfaction and Retention: An Exploratory Study. *Journal of Business Research*. 46: 121-132.
- Eurobank. Διαθέσιμο σε: <http://www.eurobank.gr/online/home/generic.aspx?id=1293&mid=1022&lang=gr> (Ανακτήθηκε 23 Οκτωβρίου, 2015).
- Evans, J.R. & Lindsay, W.M. (2009). *Managing for Quality and Performance Excellence*. 8th edition. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Farris, R., Chong, F. & Dunning, D. (2002) Generation Y: Purchasing Power and Implications for Marketing. *Academy of Marketing Studies Journal*. 6(2):89-101.
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*. 56: 6-21.
- Fornell, C., Johnson, M.D., Anderson, E.W., Cha, J. & Bryant, B.E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing*. 60: 7-18.
- Foss, N.J. & Knudsen, T. (2003). The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage. *Managerial and Decision Economics*. 24(4): 291-307.
- Georgantopoulos, A.G. & Tsamis, A.D. (2013). Assessing the Efficiency of Commercial Banks in Greece during the Financial Crisis: A Linear Approach in Conjunction with Financial Analysis. *Journal of Money, Investment and Banking*. 28: 31-46.
- Geracy, J. & Nagy, J. (2004). Millennials - The New Media Generation. *Young Consumers: Insight and Ideas for Responsible Marketers*. 5(2):17-24.
- Gerson, R.F. (1993). *Measuring Customer Satisfaction: A Guide to Managing Quality Service*. Menlo Park: Crisp Publications.
- Gibson, H.D. & Tsakalotos, E. (1993). European Integration and the Banking Sector in Southern Europe: Competition, Efficiency and Structure. *PSL Quarterly Review*. 46(186): 299-325.
- Gilbert G.R. & Parhizgari, A.M. (2000). Organizational Effectiveness Indicators to Support Service Quality. *Managing Service Quality: An International Journal*. 10(1): 46-52.
- Gilmore, A. & Carson, D. (1992). Research in Service Quality: Have the Horizons Became Too Narrow? *Marketing Intelligence and Planning*. 10(7): 5-7.

- Grewal, R. & Tansuhaj, P. (2001). Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*. 65(2): 67-80.
- Griffin, J. (2002). *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goff, B.G., Boles, J.S., Bellenger, D.N. & Stojack, C. (1997). The Influence of Salesperson Selling Behaviors on Customer Satisfaction with Product. *Journal of Retailing*. 73(2): 171-184.
- Gounaris S.P., Avlonitis J.G., Kouremenos A., Papavassiliou N. & Papathastopoulou P. (2002). Market Share and Customer Satisfaction: What is the Missing Link? *Journal of Euromarketing*. 10(4): 61-82.
- Grand, R.M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. 7th edition. Oxford: Blackwell Publishing.
- Grigoroudis, E., Kyriazopoulos, P., Siskos, Y., Spyridakos, A. & Yannacopoulos, D. (2007). Tracking Changes of E-Customer Preferences Using Multicriteria Analysis. *Managing Service Quality: An International Journal*. 17(5): 538-562.
- Grigoroudis, E. & Siskos, Y. (2002). Preference disaggregation for measuring and analysing customer satisfaction: The MUSA method. *European Journal of Operational Research*. 143(1): 148-170.
- Grigoroudis, E. & Siskos, Y. (2010). *Customer Satisfaction Evaluation; Methods for Measuring and Implementing Service Quality*. New York: Springer International.
- Griliches, Z. (1971). *Price Indices and Quality Change*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Grønholdt, L., Martensen, A. & Kristensen, K. (2000). The Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty: Cross-Industry Differences. *Total Quality Management*. 4(6): 509-514.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*. 18(4): 36-44.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing*. Toronto: Lexington Books.
- Gummesson, E. (2001). Are Current Research Approaches in Marketing Leading us astray? *Marketing Theory*. 1(1): 27-48.
- Haas Edersheim, E. (2009). *Peter Drucker, ο Γκουρού του Management*. Μετάφραση από τα αγγλικά Δεληβάνη, Ε. Αθήνα: Επίκεντρο (το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε το 2006).

- Hallowell, R. (1996). The Relationships of Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Profitability: An Empirical Study. *International Journal of Service Industry Management*. 7(4): 27-42.
- Han, S.L. & Baek, S. (2004). Antecedents and Consequences of Service Quality in Online Banking: An Application of the SERVQUAL Instrument. *Advances in Consumer Research*. 31: 208-214.
- Hartline, M.D., Maxham, J.G. III & McKee, D.O. (2000). Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees. *Journal of Marketing*. 64: 35-50.
- Hauser, J. R. & Clausing, D. (1988). The House of Quality. *Harvard Business Review*. May: 63-73.
- Hauser, J.R., Simester, D.I., & Wernerfelt, B. (1994). Customer Satisfaction Incentives. *Marketing Science*. 13: 327-350.
- Hayes, B.E. (1992). *Measuring Customer Satisfaction: Development and Use of Questionnaire*. Milwaukee: ASQC Quality Press.
- Hendricks, K.B. & Singhal, V.R. (1997). Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms that Have Won Quality Awards. *Management Science*. 43(9): 1258-1274.
- Hennig-Thurau, T. & Klee, A. (1997). The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development. *Psychology & Marketing*. 14(8):737-764.
- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, W., Earl, J. & Schlesinger, L. (1994). Putting the Service - Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*. 72(2): 164-174.
- Hill, N. (1996). *Handbook of Customer Satisfaction Measurement*. Hampshire: Gower.
- Holmlund, M. & Kock, S. (1996). Relationship Banking: The Importance of Customer-Perceived Service Quality in Retail-Banking. *The Service Industries Journal*. 16(3): 287-304.
- Homburg, C. & Giering, A. (2001). Personal Characteristics as Moderators of the Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty - An Empirical Analysis. *Psychology & Marketing*. 18(1): 43-66.

- Houman, P. (2005). Relationship Marketing and Brand Involvement of Professionals through Web-Enhanced Brand Communities: The Case of Coloplast. *Industrial Marketing Management*. 54: 285-297.
- Houston, F.S. (1986). The Marketing Concept: What it is and what it is not. *Journal of Marketing*. 50: 81-87.
- Howard, J.A. & Sheth, J. (1969). *The Theory of Buyer Behavior*. New York: John Wiley and Sons.
- Howcroft, B. (1993). Staff Perceptions of Service Quality in a UH Clearing Bank: Some Empirical Findings. *International Journal of Service Industry Management*. 4(4): 5-24.
- Howells, P. & Bain, K. (2009). *Χρήμα, Πίστη, Τράπεζες: Μια Ευρωπαϊκή Προσέγγιση*. Μετάφραση από τα αγγλικά Βασίλα, Α., Δασκαλάκης, Π. & Μιχαλά, Τ. Επιμέλεια: Παπαζαχαρίου, Π. Αθήνα: Κριτική (το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε το 2008).
- Humphreys, M. and Williams, M.R. (1996). Exploring the Relative Effects of Salesperson Interpersonal Process Attributes and Technical Product Attributes on Customers' Satisfaction. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 16(4): 47-57.
- Hurson, S. & Siskos, Y. (2011). A Synergy of Multicriteria Techniques to Assess Additive Value Models. *European Journal of Operational Research*. 238(2): 540-551.
- Hussey, M.K. (1999). Using the Concept of Loss: An Alternative SERVQUAL Measure. *The Service Industries Journal*. 19(4): 89-101.
- Illyas, A., Nasir, H., Malik, M.R., Mizra, U.E., Munir, S. & Sajid, A. (2013). Assessing the Service Quality of Bank Using SERVQUAL Model. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 4(11): 390-400.
- Ipsilandis, P., Samaras, G. & Mplanas, N. (2008). A multicriteria satisfaction analysis approach in the assessment of operational programmes. *International Journal of Project Management*. 26(6): 601-611.
- Jacquet-Lagrèze E. & J. Siskos (1982). Assessing a set of additive utility functions for multicriteria decision-making: The UTA method. *European Journal of Operational Research*. 10(2): 151-164.

- Johnson, M.D, Gustafsson, A., Andreassen, T.W., Lervik, L. & Cha, J. (2001). The Evolution and Future of National Customer Satisfaction Index Models. *Journal of Economic Psychology*. 22(2): 217-245.
- Juran, J.M. & Gryna, F.M. (1988). *Juran's Quality Control Handbook*. 4th edition. New York: McGraw-Hill.
- Kano N., Seraku N., Takahashi F. & Tsjui S. (1984). Attractive Quality and Must-Be Quality. *Hinshitsu*. 14(2): 147-156.
- Karfakis, C. (2012). *Credit and Business Cycles in Greece. Is there any Relationship?* University of Macedonia Department of Economics Discussion Paper 8. Thessaloniki: University of Macedonia.
- Karakostas, B., Kardarasb, D. & Papathanassiou, E. (2004). The State of CRM Adoption by the Financial Services in the UK: An Empirical Investigation. *Information and Management*. 42(6): 853-863.
- Kothari, C.R. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques*. 2nd Edition. New Delhi: New Age International Publishers.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Kumar, M., Kee, F.T. & Taap Manshor, A. (2009). Determining the Relative Importance of Critical Factors in Delivering Service Quality of Banks: An Application of Dominance Analysis in SERVQUAL Model. *Managing Service Quality: An International Journal*. 19(2): 211-228.
- Kyriazopoulos, P., Spyridakos, A., Grigoroudis, E., Siskos, Y. & Yannacopoulos, D. (2007). The Quality of E-Services: Measuring Satisfaction of Internet Customers. *Operational Research an International Journal*. 7(2): 233-254.
- Ladhari, R., Ladhari, I. & Morales, M. (2011). Bank Service Quality: Comparing Canadian and Tunisian Customer Perceptions. *International Journal of Bank Marketing*. 29(3): 224-246.
- Lam, T. & Zhang, H.Q. (1999). Service Quality of Travel Agents: The Case of Travel Agents in Hong Kong. *Tourism Management*. 20(3): 341-349.
- Lancaster, K. (1979). *Variety, Equity and Efficiency*. New York: Columbia University Press.
- Lee, Y.P., Anh, N.T & Chen, C.Y. (2009). Banking Service Quality in Vietnam: A Comparison of Customers' and Bank Staff's Perceptions. *The Journal of International Management Studies*. 4(2): 147-157.

- Lee, J., Lee, J., & Feick, L. (2001). The Impact of Switching Costs on the Customer Satisfaction - Loyalty Link: Mobile Phone Service in France. *Journal of Services Marketing*. 15: 35-48.
- Leedy, P. & Ormrod, J. (2001). *Practical Research: Planning and Design*. 7th Edition. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Lemak, D.J. & Reed, R. (1997). Commitment to Total Quality Management: Is There a Relationship with Firm Performance? *Journal of Quality Management*. 2: 67-86.
- Lenka, U., Suar, D. & Mohapatra, P.K.J. (2009). Service Quality, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty in Indian Commercial Banks. *Journal of Entrepreneurship*. 18(1): 47-64.
- Levesque, T. & McDougall, G.H.G. (1996). Determinants of Customer Satisfaction in Retail Banking. *International Journal of Bank Marketing*. 14(7): 12-20.
- Lewis, B.R. (1989). Quality in the Service Sector: A Review. *International Journal of Bank Marketing*. 7(5):4-12.
- Liang Kheng, L., Mahamad, O., Ramayah, T. & Mosahab, R. (2010). The Impact of Service Quality on Customer Loyalty: A Study of Banks in Penang, Malaysia. *International Journal of Marketing Studies*. 2(2): 57-66.
- Llosa, S., Chandon, J.L. & Orsingher, C. (1998). An Empirical Study of SERVQUAL's Dimensionality. *The Service Industries Journal*. 18(2): 16-44.
- Macintosh, G. (2007). Customer Orientation, Relationship Quality, and Relational Benefits to the Firm. *Journal of Services Marketing*. 21(3): 150-159.
- Manolitzas, P. & Yannacopoulos, D. (2013). Citizen Satisfaction: A Multicriteria Satisfaction Analysis. *International Journal of Public Administration*. 36(9): 614-621.
- Marinosa, B.G. (2001). Technological Incompatibility, Endogenous Switching Costs and Lock-In. *The Journal of Industrial Economics*. 44: 281-298.
- Martensen, A., Gronholdt, L. & Kristensen, K. (2000). The Drivers of Customer Satisfaction and Loyalty: Cross-Industry Findings from Denmark. *Total Quality Management*. 11(4-6): 544-553.
- Matzler, K. & Hinterhuber, H.H. (1998). How to Make Product Development Projects More Successful by Integrating Kano's Model of Customer Satisfaction into Quality Function Deployment. *Technovation*. 18(1): 25-38.

- McDonald L.M., & Rundle-Thiele, S. (2008). Corporate Social Responsibility and Bank Customer Satisfaction: A Research Agenda. *International Journal of Bank Marketing*. 26(3): 170-182.
- Merriam, S.B. (2002). *Qualitative Research in Practice: Examples for Discussion and Analysis*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mihelis, G., Grigoroudis, E., Siskos, Y., Politis, Y. & Malandrakis, Y. (2001). Customer Satisfaction Measurement in the Private Bank Sector. *European Journal of Operational Research*. 130(2): 347-360.
- Mittal, V. & Kamakura, W. (2001). Satisfaction, Repurchase Intent and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics. *Journal of Marketing Research*. 38(1): 131-142.
- Mittal, V., Kumar, P. & Tsiros, M. (1999). Attribute-Level Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions over Time: A Consumption-System Approach. *Journal of Marketing*. 63(2): 88-101.
- Moutinho, L. & Brownlie, D.T. (1989). Customer Satisfaction with Bank Services: A Multidimensional Space Analysis. *International Journal of Bank Marketing*. 7(5): 23-27.
- Nancy, L., Leech, K., Barrett, G. & Morgan, A. (2005). *SPSS for Immediate Statistics: Use and Interpretation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Naumann, E. & Giel, K. (1995). *Customer Satisfaction Measurement and Management: Using the Voice of the Customer*. Cincinnati: Thomson Press.
- Nilsson-Witell, L. & Fundin, A. (2005). Dynamics of Service Attributes: a Test of Kano's Theory of Attractive Quality. *International Journal of Service Industry Management*. 16(2): 152-168.
- Ocker, R. & Mudambi, S. (2003). *Assessing the Readiness of Firms for CRM: A Literature Review and Research Model*. In: Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. Los Alamitos, January 2003. California: IEEE Computer Society, pp. 181-192.
- Oliver, R.L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*. 17: 460-469.
- Oliver, R.L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Customer*. New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R.L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*. 63: 33-44.

- Parasuraman, A. (1987). Customer Oriented Corporate Cultures Are Crucial to Services Marketing Success. *Journal of Services Marketing*. 1(1): 39-46.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. 49: 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A Multi-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. 64(1): 12-40.
- Parry, G., Nwenes, L. & Huang, X. (2011). Goods, Products and Services. In: *Service Design and Delivery*. Eds., Macintyre et al. New York: Springer International.
- Petridou, E., Spathis, C., Glaveli, N. & Liassides, C. (2007). Bank Service Quality: Empirical Evidence from Greek and Bulgarian Retail Customers. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 24(6): 568-585.
- Porter, E.M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, E.M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, E.M. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*. 12: 95-117.
- Pratibha, A., Dabholkar, K. & Abston, A. (2008). The Role of Customer Contact Employees as External Customers: A Conceptual Framework for Marketing Strategy and Future Research. *Journal of Business Research*. 61: 959-967.
- Pricewaterhouse (2006). *Financial Institutions Should Put Customers' Needs First to Win The Battle for Revenue Growth*. London: Pricewaterhouse Coopers.
- Ramasamy, B. & Yeung, M. (2009). Chinese Consumers' Perception of Corporate Social Responsibility (CSR). *Journal of Business Ethics*. 88(1): 119-132.
- Ravichandran, K., Tamil Mani, B., Arun Kumar, S., Prabhakaran, S. (2010). Influence of Service Quality on Customer Satisfaction Application of SERVQUAL Model. *International Journal of Business and Management*. 5(4): 117-124.
- Reichheld, F.F. (1996). Learning from Customer Defections. *Harvard Business Review*. March/April: 56-69.
- Reichheld, F.F. & Sasser, W.E. Jr. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*. 68: 105-111.
- Reynoso, J. & Moores, B. (1995). Towards the Measurement of Internal Service Quality. *International Journal of Service Industry Management*. 6(3): 64-83.

- Samanta, I. (2014). Customers' Satisfaction and Loyalty in the Economic Recession: The Case of a Greek Bank. In: Samanta, I. (ed.). *Strategic Marketing Fragile Economic Conditions*. Hershey: IGI Global.
- Santos, J. (2003). E-Service Quality: A Model of Virtual Service Quality Dimensions. *Managing Service Quality*. 13(3): 233-246.
- Schwepker, C.H. Jr (2003). Customer-Oriented Selling: A Review, Extension, and Directions for Future Research. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 23(2): 151-171.
- Seth, N., Deshmukh, S.G. & Vrat, P. (2005). Service Quality Models: A Review. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 22(9): 913-949.
- Sigalas, C. & Pekka-Economou, V. (2009). Searching for a New Paradigm in Competitive Strategy: The Use of Financial Statements in Mapping Strategy. *Investment Research & Analysis Journal*. 4(1): 45-56.
- Sigalas, C. & Pekka-Economou, V. (2013). Revisiting the Concept of Competitive Advantage: Problems and Fallacies Arising from its Conceptualization. *Journal of Strategy and Management*. 6(1): 61-80.
- Sigalas, C., Pekka-Economou, V. & Georgopoulos, N.B. (2013). Developing a Measure of Competitive Advantage. *Journal of Strategy and Management*. 6(4): 320-342.
- Siskos, Y. (1985). Analyses de Régression et Programmation Linéaire. *Révue de Statistique Appliquée*. 32(2): 41-55.
- Siskos, I. & Grigoroudis, E. (2002). Aiding Decisions with Multiple Criteria. *International Series in Operations Research & Management Science*. 44: 457-482.
- Siskos I. & Spyridakos, A. (1999). Intelligent Multicriteria Decision Support: Overview and Perspectives. *European Journal of Operational Research*. 113(2): 236-246.
- Siskos, I. & Yannacopoulos, D. (1985). UTASTAR: An Ordinal Regression Method for Building Additive Value Functions. *Investigação Operacional*. 5(1): 39-53.
- Skordoulis, M., Chalikias, M. & Koniordos, M. (2014). *Students' Satisfaction through DREEM and LOT-R*. In: *Communications in Computer and Information Science*. 466: Knowledge-Based Software Engineering: Proceedings of 11th Joint Conference on Knowledge-Based Software Engineering, Eds., Kravets et al. Volgograd, September 2014. Switzerland: Springer International, pp. 113-122.

- Skordoulis, M. & Pekka-Economou, V. (2015). *Analysis of the Factors Affecting Customers' Satisfaction from the Greek Banks*. In: Proceedings of the eRA-10 International Scientific Conference. Economy I Session. Piraeus, September 2015. Piraeus: Piraeus University of Applied Sciences, pp. 32-40.
- Skordoulis, M., Sparangis, P., Stampolis, O., Mougkolia, I., Papageorgiou, A. & Chondreli, C. (2015). *A Framework for Quality in Education: Applying Quality Function Deployment to a Higher Education Institute*. In: Proceedings of eRA-10 International Scientific Conference. Education I Session. Piraeus, September 2015. Piraeus: Piraeus University of Applied Sciences, pp. 1-10.
- Smith, A.K. & Bolton, R.N. (2002). The Effect of Customers' Emotional Responses to Service Failures on their Recovery Effort Evaluations and Satisfaction Judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 30(1): 5-23.
- Steven, A.B., Dong, Y. & Dresner, M. (2012). Linkages between Customer Service, Customer Satisfaction and Performance in the Airline Industry: Investigation of Non-Linearities and Moderating Effects. *Transportation Research*. 48(4): 743-754.
- Stock, R.M. & Hoyer, W.D. (2005). An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 33(4): 536-552.
- Strategic Management Inside. (2013). Διαθέσιμο σε: <http://www.strategicmanagementinsight.com/topics/competitive-advantage.html> (Ανακτήθηκε 12 Οκτωβρίου, 2015).
- Sureshchandar, G.S., Rajendran, C. & Anantharaman, R.N. (2002). The Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction - A Factor Specific Approach. *Journal of Services Marketing*. 16(4): 363-379.
- Swenson, M. & Herche, J. (1994). Social Values and Salesperson Performance: An Empirical Examination. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 22(3): 283-289.
- Tesfom, G & Birch, N.J. (2011). Do Switching Barriers in the Retail Banking Industry Influence Bank Customers in Different Age Groups Differently? *Journal of Services Marketing*. 25(5): 371-380.
- Tornow, W.W. & Wiley, J.W. (1991). Service Quality and Management Practices: A Look at Employee Attitudes, Customer Satisfaction, and Bottom-Line Consequences. *Human Resource Planning*. 14(2): 105-115.

- Tse D.K. & Wilton, P.C. (1988). Models of Consumer Satisfaction: An Extension. *Journal of Marketing Research*. 25(2): 204-212.
- Uncles, M.D., Dowling, G.R. & Hammond, K. (2003). Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs. *Journal of Consumer Marketing*. 20(4): 294-316.
- Vavra, T.G. (1997). *Improving Your Measurement of Customer Satisfaction: A Guide to Creating, Conducting, Analysing and Reporting Customer Satisfaction Measurement Programs*. Milwaukee: ASQC Quality Press.
- Walter, S. (2011). *Basel III: Stronger Banks and a More Resilient Financial System*. Διαθέσιμο σε: <http://www.bis.org/speeches/sp110406.pdf> (Ανακτήθηκε 18 Οκτωβρίου, 2015).
- Webster, F.E. Jr. (1988). Rediscovering the Marketing Concept. *Business Horizons*. 31: 29-39.
- Wiley, J.W. (1991). Customer Satisfaction: A Supportive Work Environment and Its Financial Costs. *Human Resource Planning*. 14(2): 117-127.
- Williams, C. (2007). Research Methods. *Journal of Business & Economic Research*. 5(3): 65-72.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 25(2): 139-153.
- Yang, Z. & Peterson, R.T. (2004). Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Costs. *Psychology & Marketing*. 21(10): 799-822.
- Yi, Y. & La, S. (2004). What Influences the Relationship between Customer Satisfaction and Repurchase Intention? Investigating the Effects of Adjusted Expectations and Customer Loyalty. *Psychology & Marketing*. 21(5): 351-373.
- Zeithaml, V.A. (2000). Service Quality, Profitability and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 28(1): 67-85.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1996). The Behavioural Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*. 60: 31-46.
- Zhou, L., Zhang, Y. & Xu, J. (2002). A Critical Assessment of SERVQUAL's Applicability in the Banking Context of China. *Asia Pacific Advances in Consumer Research*. 5: 14-21.

Zhu, F.X., Wymer, W.J. & Chen, I. (2002). IT-Based Services and Service Quality in Consumer Banking. *International Journal of Service Industry Management*. 13(1): 69-90.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Παράρτημα

Π.1. Ερωτηματολόγιο της έρευνας

Ικανοποίηση των Πολιτών από τις Παρεχόμενες Υπηρεσίες των Τραπεζών στην Ελλάδα

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μετρήσει και να αναλύσει το ποσοστό ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες του τραπεζικού κλάδου στην Ελλάδα με στόχο, αφενός την ανάπτυξη προτάσεων για τη βελτίωσή του και αφετέρου, την ανάλυση της σχέσης που υπάρχει μεταξύ της ικανοποίησης των πελατών, της αφοσίωσής τους και την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η συμβολή σας σε αυτή την προσπάθεια κρίνεται σημαντική, γι' αυτό παρακαλούμε για τη συμμετοχή σας.

A. ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Η Τράπεζα με την οποία κυρίως συνεργάζομαι είναι:

- Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος
- Τράπεζα Πειραιώς
- Alpha Bank
- Eurobank

Η Τράπεζα με την οποία κυρίως συνεργάζομαι ήταν πάντα η ίδια:

- Ναι
- Όχι

Οι συναλλαγές μου με την Τράπεζα που κυρίως συνεργάζομαι γίνονται:

Ποτέ	Σπάνια	Περιστασιακά	Συχνά	Συνεχώς
------	--------	--------------	-------	---------

Οι συναλλαγές μου με την Τράπεζα που κυρίως συνεργάζομαι περιλαμβάνουν:

- Κατοχή λογαριασμών (αποταμιευτικών, μισθοδοτικών, επαγγελματικών)
- Κατοχή επενδυτικών προϊόντων και παροχή χρηματιστηριακών υπηρεσιών (π.χ. κατοχή προθεσμιακών καταθέσεων)
- Κατοχή δανείου (στεγαστικού, καταναλωτικού, επιχειρηματικού)
- Κατοχή πιστωτικής κάρτας
- Συμμετοχή σε πρόγραμμα επιβράβευσης πελατών (Εθνική Τράπεζα: Go 4 More, Τράπεζα Πειραιώς: Yellow Day, Alphabank: Bonus, Eurobank: Επιστροφή)

Η Τράπεζα που κυρίως συνεργάζομαι έχει σημαντικές ελλείψεις αναφορικά με την πληρότητα και τον αριθμό των υπηρεσιών που προσφέρει.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
-----------------	---------	---------------------------	---------	-----------------

Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες είναι περιορισμένες στην Τράπεζα που κυρίως συνεργάζομαι.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
-----------------	---------	---------------------------	---------	-----------------

Με τη χρήση υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής (internet banking) διεκπεραιώνω τις υποθέσεις μου πολύ γρηγορότερα συγκριτικά με τον παραδοσιακό τρόπο.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
-----------------	---------	---------------------------	---------	-----------------

Εμπιστεύομαι το τραπεζικό σύστημα.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
-----------------	---------	---------------------------	---------	-----------------

Τα κριτήρια με τα οποία επέλεξα την Τράπεζα που κυρίως συνεργάζομαι είναι:
 Παρακαλούμε σημειώστε με τιμές το επίπεδο συμφωνίας με τα παρακάτω κριτήρια ως εξής: 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ουδέτερος/η, 4 = Συμφωνώ και, 5 = Συμφωνώ απόλυτα.

	1	2	3	4	5
...πρόταση από άλλους πελάτες					
...κόστος υπηρεσιών					
...απόδοση προϊόντων					
...οι καλύτερα προσαρμοσμένες στις ανάγκες μου υπηρεσίες της					
...η δυσαρέσκειά μου για άλλη Τράπεζα που συνεργαζόμουν					
...η εμπιστοσύνη που μου εμπνέει					
...τυχαίο γεγονός					

B. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

Παρακαλούμε σημειώστε με τιμές το επίπεδο ικανοποίησής σας σχετικά με τα παρακάτω κριτήρια ως εξής: 1 = Απόλυτα δυσαρεστημένος/η, 2 = Δυσανεστημένος/η, 3 = Ουδέτερος/η, 4 = Ικανοποιημένος/η και, 5 = Απόλυτα ικανοποιημένος/η.

Ικανοποίηση από τα απτά στοιχεία. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από...

	1	2	3	4	5
...τον εξοπλισμό των καταστημάτων					
...τον σχεδιασμό των καταστημάτων					
...την εμφάνιση του προσωπικού					
...την καταλληλότητα των εγκαταστάσεων					
...συνολικά από τα παραπάνω απτά στοιχεία					

Ικανοποίηση από την αξιοπιστία. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από...

	1	2	3	4	5
...το βαθμό εκπλήρωσης των υποσχέσεων					
... το ειλικρινές ενδιαφέρον για τα προβλήματα των πελατών					
...την ορθή παροχή της υπηρεσίας εξ' αρχής					
...την παροχή της υπηρεσίας όπως αναμενόταν					
...την απουσία λαθών στις συναλλαγές					
...συνολικά από τα παραπάνω στοιχεία αξιοπιστίας					

Ικανοποίηση από την ανταπόκριση. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από...

	1	2	3	4	5
...την ενημέρωση για το χρόνο παροχής της υπηρεσίας					
...την αμεσότητα της εξυπηρέτησης					
...την προθυμία του προσωπικού για βοήθεια					
...το χρόνο ενασχόλησης με τις ανάγκες των πελατών					
...συνολικά από τα παραπάνω στοιχεία ανταπόκρισης					

Ικανοποίηση από τη διασφάλιση. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από...

	1	2	3	4	5
...το βαθμό εμπιστοσύνης που εμπνέει το προσωπικό					
...την ασφάλεια των συναλλαγών					
...την ευγένεια του προσωπικού					
...την υποστήριξη που παρέχεται στο προσωπικό από την Τράπεζα					
...συνολικά από τα παραπάνω στοιχεία διασφάλισης					

Ικανοποίηση από την ενσυναίσθηση. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από...

	1	2	3	4	5
...το βαθμό εστίασης προσωπικά στους πελάτες από την Τράπεζα					
...το προσωπικό ενδιαφέρον που δίνεται στους πελάτες από το προσωπικό					
...το βαθμό κατανόησης των αναγκών των πελατών από το προσωπικό					
...το βαθμό που οι αποφάσεις λαμβάνονται με γνώμονα το συμφέρον των πελατών					
...τη βολικότητα του ωραρίου λειτουργίας					
...συνολικά από τα παραπάνω στοιχεία ενσυναίσθησης					

Γ. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Συνολικά πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την Τράπεζα με την οποία συνεργάζεστε;

Απόλυτα δυσαρεστημένος/η	Δυσαρεστημένος/η	Ουδέτερος/η	Ικανοποιημένος/η	Απόλυτα ικανοποιημένος/η
--------------------------	------------------	-------------	------------------	--------------------------

Δ. ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Παρακαλούμε σημειώστε με τιμές το επίπεδο συμφωνίας σας σχετικά με τα παρακάτω κριτήρια ως εξής: 1 = Καθόλου πιθανό, 2 = Σχετικά απίθανο, 3 = Ούτε πιθανό/ούτε απίθανο, 4 = Σχετικά πιθανό και, 5 = Πολύ πιθανό.

Πόσο πιθανό θεωρείτε να συνεχίσετε να...

	1	2	3	4	5
...είστε πελάτης της τράπεζας με την οποία συνεργάζεστε ξανά στο μέλλον					
...προτείνετε σε τρίτους την Τράπεζα που συνεργάζεστε					
...συνεχίσετε να συνεργάζεστε με την Τράπεζα σε περίπτωση αύξησης της τιμής των παρεχόμενων υπηρεσιών					
...συνεχίσετε να συνεργάζεστε με την Τράπεζα σε περίπτωση μείωσης της απόδοσης των επενδυτικών/αποταμιευτικών προϊόντων					

Ε. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Φύλο:

- Άνδρας
 Γυναίκα

Ηλικία:

- 18-35
 35-45
 45-55
 55-65
 Άνω των 65

Επίπεδο μόρφωσης:

- Υποχρεωτική εκπαίδευση
 Μέση εκπαίδευση
 Ανώτερη εκπαίδευση
 Πτυχίο Α.Ε.Ι. (Πανεπιστήμιο ή Τ.Ε.Ι.)
 Μεταπτυχιακό
 Διδακτορικό

Τομέας απασχόλησης:

- Ιδιωτικός τομέας
- Δημόσιος τομέας
- Ελεύθερος επαγγελματίας/επιχειρηματίας
- Φοιτητής/σπουδαστής
- Συνταξιούχος
- Μη απασχολούμενος

Ετήσιο οικογενειακό εισόδημα:

- Έως €10.000
- Από €10.000 έως €25.000
- Από €25.000 έως €35.000
- Από €35.000 έως €50.000
- Άνω των €50.000

Παρακαλούμε για την εγκυρότητα της έρευνας σημειώστε email, ή κινητό τηλέφωνο, ή σταθερό τηλέφωνο: _____

Σας ευχαριστούμε για τη συμμετοχή σας!

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Π.2. Βεβαίωση εκπόνησης διπλωματικής εργασίας

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Ολική Ποιότητα με διεθνή προσανατολισμό με τίτλο: *«Πελατοκεντρική Στρατηγική και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα μέσω της Ικανοποίησης των Πελατών: Η Περίπτωση του Τραπεζικού Κλάδου»*, έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της.

Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.