

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ

Θωμάς Γ. Παπαδόπουλος

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΠΑΡΟΧΗΣ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ & ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΑΥΤΩΝ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ
ΕΜΠΕΙΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Εισηγήτρια: Αλεξία-Μαίρη Τζωρτζάκη, Καθηγήτρια Εφαρμογών

Άγιος Νικόλαος
Δεκέμβριος 2007

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κεφάλαιο	Σελ.
Περιεχόμενα	2
ΣΥΝΟΨΗ	3
ΜΕΡΟΣ Α.....	4
Η έννοια της ποιότητας	4
Η έννοια και οι διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών	5
Η μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών.....	9
Το μοντέλο SERVQUAL	10
Άλλα μοντέλα ποιότητας	13
Το ευρωπαϊκό μοντέλο EFQM.....	13
Ανακεφαλαιώνοντας.....	14
ΜΕΡΟΣ Β.....	15
Η έννοια του Εμπειρικού Μάρκετινγκ και η σχέση του με την ποιότητα των υπηρεσιών	15
Η πρόοδος της οικονομικής αξίας	16
Εμπλουτισμός της εμπειρίας	21
Μαζική Εξατομίκευση (Mass Customization)	24
Παραδείγματα Εμπειρικού Μάρκετινγκ.....	26
Ανακεφαλαιώνοντας.....	28
ΜΕΡΟΣ Γ	29
Έρευνα: Μελέτες Περιπτώσεων (Case Studies) ετοιμότητας/ ωριμότητας ελληνικών επιχειρήσεων στο χώρο των υπηρεσιών σχετικά με το Μάρκετινγκ Εμπειριών	29
Το προφίλ των τραπεζών και η διαδικασία της συνέντευξης.....	30
Παράρτημα (Παρουσίαση και Ανάλυση του Ερωτηματολογίου της Έρευνας) ...	33
Οι ερωτήσεις και οι απαντήσεις των τραπεζών κατά την έρευνα/ Ερωτηματολόγιο	34
Ανάλυση αποτελεσμάτων της έρευνας-προτάσεις για καλύτερη υλοποίηση του Μάρκετινγκ Εμπειριών στο χώρο των υπηρεσιών	42
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	44

ΣΥΝΟΨΗ

Σε αυτή τη πτυχιακή εργασία, διαπραγματεύτηκαν αρχικά τα εξής θέματα, η έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών και ο πρωτεύων ρόλος που διαδραματίζει για την επιβίωση της κάθε επιχείρησης, ανεξάρτητα του κλάδου δραστηριοποίησής της. Αναλύθηκαν τα μοντέλα μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών (SERVQUAL, EFQM) επισημαίνοντας το πόσο καλό είναι να αυτο-αξιολογούν οι επιχειρήσεις τους πόρους που διαθέτουν, συγκρίνοντας παλαιότερους δείκτες ποιότητας (ποσοτικούς και ποιοτικούς) με νεότερους. Στη συνέχεια, εξετάσαμε το εμπειρικό μέρος της εργασίας και τον τρόπο με τον οποίο συσχετίζονται/ εξισώνονται ποιότητα και εμπειρία μιας υπηρεσίας, καθώς δόθηκε και ο ορισμός της εμπειρίας, κυρίως μέσα από παραδείγματα. Εστιάσαμε την προσοχή μας περισσότερο στην εμπειρία των τραπεζικών υπηρεσιών και στη στρατηγική παροχής τους, μιας και μια από τις στρατηγικές που ακολουθούνται, είναι αυτή της μαζικής εξατομίκευσης (mass customization). Ενώ συγχρόνως αναφερθήκαμε, στο πως μπορεί να ‘μεταφραστεί’ η εμπειρία αλλά και ποιοι είναι οι παράγοντες που συντελούν στον εμπλουτισμό της. Στη συνέχεια, και για τις ανάγκες της εργασίας, πραγματοποιήθηκε μια πρώτη εμπειρική έρευνα με τη μέθοδο των Μελετών Περιπτώσεων (case studies) με κύριο σκοπό να διαπιστωθεί και να μετρηθεί (ποιοτικά) ο βαθμός ετοιμότητας/ ωριμότητας των ελληνικών επιχειρήσεων (τραπεζών) στο χώρο των υπηρεσιών σχετικά με το Μάρκετινγκ Εμπειριών. Επιπλέον, αναλύθηκε ο τρόπος με τον οποίο έγινε η διεξαγωγή της έρευνας από το φοιτητή, καθώς επίσης παρουσιάζονται στο παράρτημα και τα αποτελέσματα της έρευνας. Φτάνοντας προς το τέλος και βασισμένοι στις απαντήσεις που δόθηκαν κυρίως από τις τράπεζες Α και Γ, μπορούμε να συμπεράνουμε, πως υπάρχουν κάποια θετικά στοιχεία από ελληνικές τράπεζες σε αυτού του είδους τις στρατηγικές παροχής υπηρεσιών (όπως το Μάρκετινγκ Εμπειριών) που ακολουθούνται από τον υπόλοιπο ευρωπαϊκό τραπεζικό χώρο. Στο τέλος της παρούσας εργασίας, αναφέρονται προτάσεις για την καλύτερη υλοποίηση αυτής της στρατηγικής, του Μάρκετινγκ Εμπειριών.

ΜΕΡΟΣ Α

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ποιότητα, στη σύγχρονη και συνεχώς αναπτυσσόμενη κοινωνία στην οποία ζούμε, αποτελεί το Α και το Ω της καθημερινότητας όλων των ανθρώπων. Είναι αυτό το οποίο αναζητούν όλοι οι άνθρωποι στις συναλλαγές που διενεργούν, είτε είναι σε προσωπικό είτε σε επαγγελματικό επίπεδο. Η ποιότητα είναι ζωτικής σημασίας για τη σύγχρονη επιχείρηση, γιατί συνεπάγονται: καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα, μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, διατήρηση του πελατολογίου, επαναλαμβανόμενες πωλήσεις και κατ' επέκταση τη μακροβιότητα μιας επιχείρησης.

Κάτω από το πρίσμα του Μάρκετινγκ, η ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας επιχείρησης, μπορεί να τα διαφοροποιήσει (προϊόντα και υπηρεσίες), από αυτά του ανταγωνισμού σε τέτοιο βαθμό, έτσι ώστε οι πελάτες της επιχείρησης να παραμένουν ικανοποιημένοι από τις παρεχόμενες υπηρεσίες αυτής της επιχείρησης και να επαναλαμβάνουν τις αγορές των προϊόντων τους από αυτή, όπως επίσης (οι πελάτες) να γίνουν φορείς θετικών μηνυμάτων, διαδίδοντας καλά λόγια για το προϊόν ή την υπηρεσία, αλλά και την επιχείρηση που τους τα παρέχει.

Η έννοια της ποιότητας βέβαια, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την έννοια της ικανοποίησης του πελάτη από το παρεχόμενο προϊόν ή υπηρεσία. Ικανοποίηση για τον πελάτη, είναι η ικανότητα της επιχείρησης να καλύψει μια ανάγκη του, μια επιθυμία του. Συγκεκριμένα, για να διατηρήσει μια εταιρία **το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα**, θα πρέπει να παρέχει όσο το δυνατόν πιο εξατομικευμένες τις υπηρεσίες της στους πελάτες προσφέροντας έτσι συγκεκριμένη αξία και μάλιστα περισσότερη από την αξία που τους προσφέρει ο ανταγωνισμός. Με αυτό τον τρόπο, ο πελάτης/ αγοραστής αντιλαμβάνεται σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα της υπηρεσίας που του παρέχεται, εκδηλώνοντας έτσι την ικανοποίησή του από το προϊόν ή την υπηρεσία που του παρασχέθηκε, είτε με επανάληψη αγοράς είτε, είτε με διαφήμιση από 'στόμα σε στόμα' (word of mouth). Με άλλα λόγια, ο πελάτης είναι αυτός που κρίνει την ποιότητα ενός προϊόντος βάσει της στάσης και της αντίληψής του.

Το 1987 οι Buzzell και Gale (Γούναρης, σελ. 90, 2003), έπειτα από μελέτες χρόνων κατέληξαν να υποστηρίζουν ότι: *«ποιότητα είναι ό,τι ορίζει ο πελάτης της υπηρεσίας και η ποιότητα μιας υπηρεσίας κρίνεται βάσει του πώς ο πελάτης την αντιλαμβάνεται»*. Εφόσον η ποιότητα μιας υπηρεσίας εξαρτάται από τις προτιμήσεις, τις ανάγκες, τις πεποιθήσεις και τις αντιλήψεις του κάθε πελάτη, η επιχείρηση σε πρώτη φάση οφείλει να ερευνήσει και να προσδιορίσει τα στοιχεία που λαμβάνει υπόψη του ο πελάτης/

αγοραστής για να κρίνει αν μια υπηρεσία που του παρέχεται είναι ποιοτική. Αυτά τα στοιχεία θα προσπαθήσουμε παρακάτω να τα προσδιορίσουμε και να τα αναλύσουμε, μιλώντας συγκεκριμένα και με παραδείγματα, ώστε να γίνει πιο κατανοητή η έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών.

Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Στην προηγούμενη ενότητα κάναμε μια σύντομη αναφορά για το τι είναι ποιότητα μιας υπηρεσίας σύμφωνα με το γενικό ορισμό που έχει δοθεί από τους Buzzell και Gale. Σε αυτή την ενότητα θα προσπαθήσουμε να κατανοήσουμε σε μεγαλύτερο βαθμό την έννοια και το περιεχόμενό της. Έχουν υπάρξει αρκετοί ορισμοί, ώστε να αποδοθεί καλύτερα η έννοια της ποιότητας υπηρεσιών, όμως η ποιότητα υπηρεσιών είναι από τη φύση της υποκειμενική έννοια. Για πολλούς είναι η **σωστή και γρήγορη εξυπηρέτηση**, για άλλους είναι, η **απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη** από μια παρεχόμενη υπηρεσία, ενώ για άλλα άτομα, σημαίνει **σεβασμό και ευγενικό τρόπο αντιμετώπισης ή χαμηλή τιμή**. Μπορούμε λοιπόν να υποστηρίξουμε, ότι ποιότητα υπηρεσιών, είναι ο βαθμός εναρμόνισης των προσδοκιών των πελατών (πριν λάβουν την υπηρεσία) και της αντίληψης που σχηματίζουν για την υπηρεσία (αφού τη λάβουν).

Η ποιότητα σχετίζεται με το χάσμα ανάμεσα στις αναμενόμενες υπηρεσίες – προσδοκίες πελατών και την αντίληψη που έχουν οι πελάτες μετά την «κατανάλωση» της υπηρεσίας. Συστατικά της ποιότητας υπηρεσιών αποτελούν (Καρδάσης, σελ.13-14, 2006):

- *Το προϊόν της υπηρεσίας:* αποτελεί την υπηρεσία, όπως σχεδιάζεται, με συγκεκριμένα **απτά** χαρακτηριστικά, αλλά και τις προδιαγραφές και τους στόχους.
- *Το εσωτερικό περιβάλλον ποιότητας:* όπου περιλαμβάνονται η επιχείρηση, οι νέοι πελάτες, οι υπάρχοντες πελάτες, οι εργαζόμενοι και η οργανωσιακή κουλτούρα.
- *Το εξωτερικό περιβάλλον ποιότητας:* όπου περιλαμβάνει το χώρο, συμβολικά χαρακτηριστικά και λειτουργίες (servicecapes), όπως, θερμοκρασία, οσμές, διαρρύθμιση επίπλων, στυλ/ντεκόρ, κ.ά.
- *Τη διανομή της υπηρεσίας,* με την κατανομή των ρόλων, καθηκόντων, ευθυνών και αρμοδιοτήτων.

Συμπερασματικά λοιπόν, η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελείται, αφενός μεν από την **τεχνική διάσταση**, που περιλαμβάνει συστήματα και μεθόδους, μέσα και εγκαταστάσεις που διαθέτει μια επιχείρηση, προκειμένου να εξυπηρετήσει τους πελάτες και αφετέρου δε, από την **λειτουργική/ ανθρώπινη διάσταση**, που περιλαμβάνει τη

συμπεριφορά, την εμφάνιση και τη δεξιότητα του προσωπικού επαφής. Η ποιότητα των υπηρεσιών εκτιμάται δυσκολότερα σε σχέση με την ποιότητα των προϊόντων. Δύσκολα μπορούν να εντοπισθούν τα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι πελάτες για να εκτιμήσουν την ποιότητα υπηρεσιών.

Συγκεκριμένα, οι πελάτες δεν εκτιμούν συνολικά την ποιότητα υπηρεσιών από το αποτέλεσμα της συναλλαγής και μόνο, αλλά δίνουν ιδιαίτερη σημασία και στη διαδικασία παροχής μιας υπηρεσίας κατά τη διάρκεια της «κατανάλωσής» της, εφόσον παραγωγή και κατανάλωση διαδραματίζονται ταυτόχρονα. Όταν μια υπηρεσία, φτάνει ή ξεπερνά τις προσδοκίες των πελατών, τότε η ποιότητα είναι σε υψηλό επίπεδο. Σε αντίθεση με την ποιότητα των προϊόντων, όπου ο πελάτης ενδιαφέρεται αποκλειστικά και μόνο για την κάλυψη της επιθυμίας/ ανάγκης του από την κατανάλωση/ χρήση του προϊόντος που θα αγοράσει. Στην περίπτωση των προϊόντων, αγοράζουμε για παράδειγμα ένα μπουκάλι εμφιαλωμένο νερό για να καλύψουμε την ανάγκη της δίψας, ή αγοράζουμε μια ηλεκτρική σκούπα (για περισσότερες από μια χρήσεις) για να καθαρίζουμε το χώρο του σπιτιού γρηγορότερα και καλύτερα. Επιπλέον, εδώ η παραγωγή και η κατανάλωση ενός προϊόντος δε συμπίπτουν (π.χ αν αγοράσουμε καραμέλες δε σημαίνει πως εκείνη τη στιγμή που τις αγοράσαμε παράχθηκαν κιόλας ή ότι θα τις καταναλώσουμε τη στιγμή της αγοράς τους). Ενώ στην περίπτωση των υπηρεσιών, ο χρόνος παραγωγής και «κατανάλωσης» συμπίπτει και ο πελάτης βρίσκεται παρών στο χώρο παροχής της. Έτσι για παράδειγμα, δε γίνεται να πραγματοποιηθεί χειρουργείο χωρίς την παρουσία του ασθενή. Ο χειρουργός παράγει και παρέχει την υπηρεσία την ίδια ακριβώς στιγμή που ο ασθενής-πελάτης την «καταναλώνει». Σύμφωνα με τον Σ. Γούναρη (2003, σελ.90), για την ποιότητα των υπηρεσιών διακρίνονται δέκα διαστάσεις. Οι οποίες παρατίθενται στον πίνακα που ακολουθεί:

Διαστάσεις Ποιότητας	Ερωτήσεις
Απτότητα (Tangibles): Εμφάνιση φυσικών εγκαταστάσεων, εξοπλισμού, κλπ.	<ul style="list-style-type: none"> • Είναι οι εγκαταστάσεις της τράπεζας ελκυστικές; • Είναι το προσωπικό ντυμένο κατάλληλα; • Η τεχνολογία είναι μοντέρνα;
Αξιοπιστία (Reliability): Η ικανότητα να παρέχεται η	<ul style="list-style-type: none"> • Η υπηρεσία παρέχεται σωστά την πρώτη φορά;

<p>υπηρεσία αξιόπιστα και εύστοχα.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Το επίπεδο υπηρεσιών είναι ίδιο όλες τις ώρες τις ημέρας και για όλα τα μέλη του προσωπικού;
<p>Ανταπόκριση (Responsiveness): Η θέληση για βοήθεια των πελατών προκειμένου να τους παρασχεθεί η υπηρεσία.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Όταν υπάρχει πρόβλημα, η τράπεζα/επιχείρηση ανταποκρίνεται σε αυτό γρήγορα; • Το προσωπικό είναι διατεθειμένο να απαντήσει σε απορίες των πελατών;
<p>Ικανότητα (Competence): Η κατοχή των απαραίτητων δεξιοτήτων και γνώσης για την παροχή της υπηρεσίας.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Μπορεί το προσωπικό να παρέχει υπηρεσία χωρίς να χρονοτριβεί; • Τα υλικά που χρησιμοποιούνται είναι τα κατάλληλα και τα πιο εξελιγμένα; • Μπορεί το προσωπικό να χρησιμοποιεί την τεχνολογία γρήγορα και ικανότατα; • Το προσωπικό γνωρίζει τι κάνει;
<p>Ευγένεια (Courtesy): Ευγένεια, σεβασμός, φιλικότητα του προσωπικού που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Το μέλος του προσωπικού είναι ευχάριστο απέναντι στον πελάτη; • Το μέλος του προσωπικού δέχεται τις τυχόν ερωτήσεις του πελάτη χωρίς να γίνεται αγενής; • Το μέλος του προσωπικού που μιλά στο τηλέφωνο εξυπηρετεί ευγενικά;
<p>Εμπιστοσύνη (Trustworthy): Εμπιστοσύνη, ειλικρίνεια του παροχέα των υπηρεσιών.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ο Οργανισμός που παρέχει τις υπηρεσίες έχει καλή φήμη; • Ο Οργανισμός εγγυείται για την ποιότητα των υπηρεσιών του;
<p>Ασφάλεια (Security): Η εξασφάλιση των πελατών από τυχόν κινδύνους, αμφιβολίες, ρίσκο.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Είναι ασφαλής η χρήση του εξοπλισμού (π.χ ATMs); • Είναι τα έγγραφα και οι πληροφορίες που παρέχονται στον πελάτη ασφαλείς;

	<ul style="list-style-type: none"> • Είναι τα αρχεία των πελατών ασφαλή από παράνομη χρήση; • Μπορεί ο πελάτης να είναι σίγουρος ότι η υπηρεσία που του παρασχέθηκε, έγινε σωστά; χωρίς καμία επιπλέον χρηματική επιβάρυνση που ίσως να μην του επισημάνθηκε;
<p>Προσπελασιμότητα (Accessibility): Η ευκολία στην προσέγγιση του προσωπικού μιας εταιρίας.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Πόσο εύκολο είναι να μιλήσει κανείς σε κάποιο μέλος του προσωπικού όταν έχει κάποιο πρόβλημα; • Είναι εύκολο να προσεγγίσει κανείς το κατάλληλο μέλος του προσωπικού <ul style="list-style-type: none"> ο Ιδιαιτέρως; ο Τηλεφωνικά; ο μέσω E mail;
<p>Επικοινωνία (Communication): Να επικοινωνεί ο εργαζόμενος με τον πελάτη, σε μια γλώσσα κατανοητή σε αυτόν.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Μπορεί το μέλος του προσωπικού να ακούσει το πρόβλημα του πελάτη και να επιδείξει κατανόηση και ενδιαφέρον; • Το προσωπικό αποφεύγει να χρησιμοποιεί εξειδικευμένους όρους όταν μιλά με τους πελάτες; • Το μέλος του προσωπικού θα ενημερώσει αν κάποιο ραντεβού ακυρωθεί;

**Κατανόηση του πελάτη
(Understanding the customer-
Empathy):**

Η δυνατότητα γνώσης και αναγνώρισης των απαιτήσεων, των αναγκών και των επιθυμιών του πελάτη, μπαίνοντας στη θέση του.

- Υπάρχει περίπτωση κάποιος από το προσωπικό να αναγνωρίζει κάθε τακτικό πελάτη και χρησιμοποιεί το μικρό του όνομα;
- Το προσωπικό προσπαθεί να κατανοήσει ποίοι είναι οι συγκεκριμένοι στόχοι του πελάτη;
- Το επίπεδο της υπηρεσίας και του κόστους της υπηρεσίας συμβαδίζει με το τι απαιτεί και τι έχει να δώσει ο πελάτης;

Οι δέκα διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών. Πηγή: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθ. Κερμίτσης (2005), σελ.9-10
Έχοντας αναφερθεί στην έννοια και στα κριτήρια της ποιότητας στο χώρο των υπηρεσιών, θα ήταν σκόπιμο να αναφερθούμε στη συνέχεια και στη μέτρησή της.



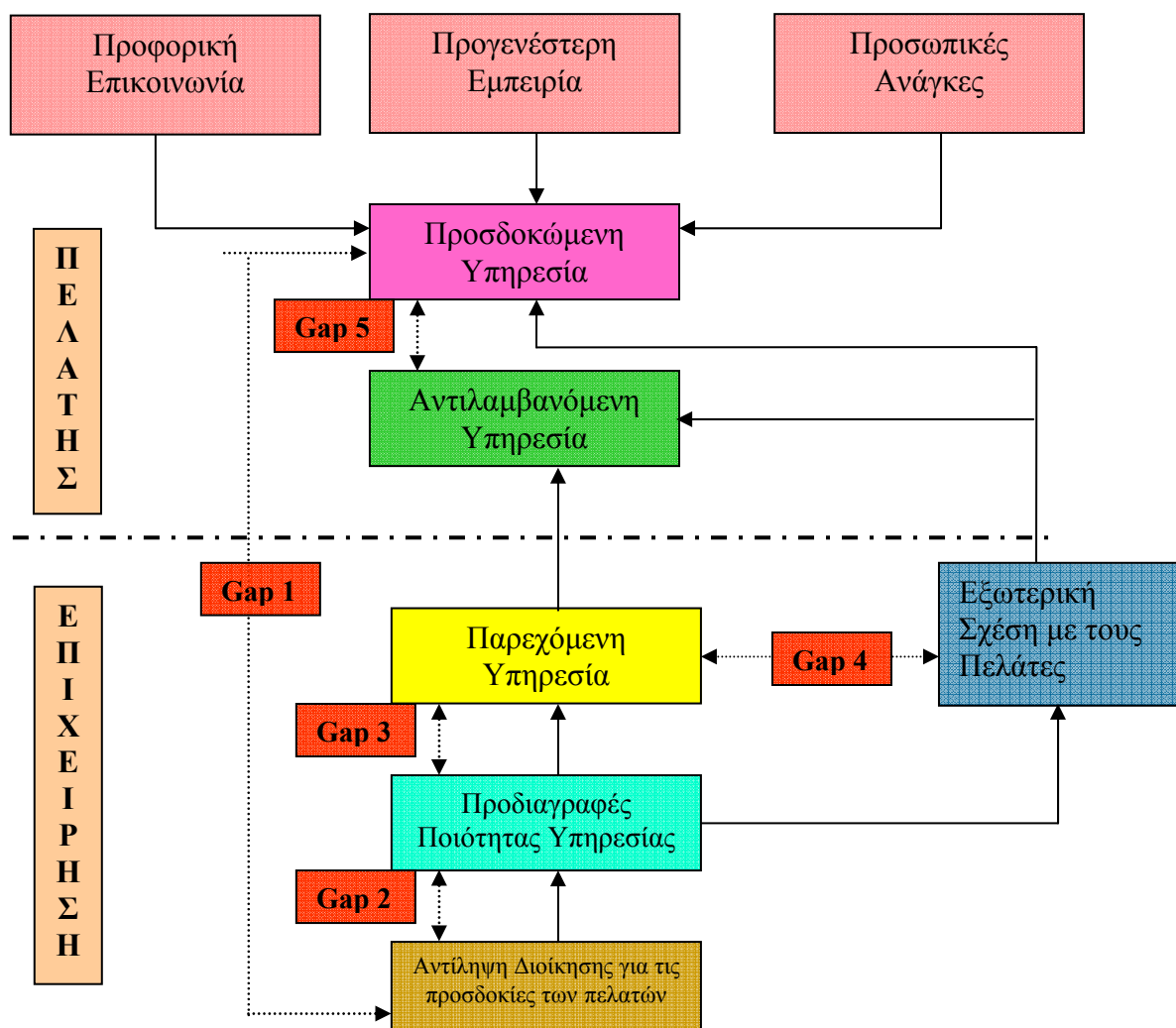
Πηγή: φωτογραφία από το διαδίκτυο (customer service), wolfbridgesolutions.com

Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από τον κλάδο και τις αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται και παρέχουν τις υπηρεσίες τους, οφείλουν: 1) να μετρούν και την ποιότητα των υπηρεσιών τους, 2) να ελέγχουν ή καλύτερα να εκτιμούν την αντίληψη που έχουν οι πελάτες τους, σε σχέση με την ποιότητα των υπηρεσιών που τους προσφέρεται. Ταυτόχρονα όμως, και οι ίδιες οι επιχειρήσεις μετρούν και εκτιμούν τις δυνατότητές τους, για το εάν κι αυτές με τη σειρά τους ανταποκρίνονται και καλύπτουν τις προσδοκίες και τις ανάγκες των πελατών τους. Για αυτό τον σκοπό λοιπόν, χρησιμοποιούν στρατηγικά μοντέλα για να πραγματοποιήσουν τις μετρήσεις. Ένα από τα πιο διαδεδομένα και γνωστά μοντέλα που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις είναι το SERVQUAL. Το μοντέλο αυτό σχεδιάστηκε στα μέσα της δεκαετίας του '80 από τους Parasuraman, Berry, Zeithaml (Κερμίτσης, σελ.12, 2005), του οποίου η ονομασία

προέρχεται από τις λέξεις SERVice και QUALity και σημαίνει ποιότητα υπηρεσιών. Το SERVQUAL, αποτελεί ένα στρατηγικό εργαλείο (μια μέθοδο) του Μάρκετινγκ, το οποίο χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών, ως διαφορά μεταξύ της απόδοσης που αναμένεται από τους πελάτες και της απόδοσης που δίδεται πραγματικά. Το SERVQUAL, βασίζεται στην προσέγγιση της διάψευσης των προσδοκιών των πελατών (Γούναρης, σελ.113, 2003). Προκειμένου να κατανοήσουμε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς επίσης και των παραγόντων που την καθορίζουν, θα επιχειρήσουμε να την προσεγγίσουμε μέσα από τα δημιουργούμενα χάσματα (gaps) που κάνουν την εμφάνισή τους κατά τη διάρκεια της παροχής μιας υπηρεσίας. Και ενδεχομένως, από τα παραδείγματα που θα δοθούν, θα καταλάβουμε σε μεγαλύτερο βαθμό αυτό το εργαλείο. Παρακάτω, απεικονίζεται διαγραμματικά το μοντέλο καθώς και τα χάσματα:

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ SERVQUAL



Πηγή: Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Σ. Γούναρης (2003), σελ.110

Χάσμα 1: Οι επιχειρήσεις δεν κατανοούν τις προσδοκίες των πελατών τους

Μία από τις σημαντικότερες αιτίες για τις οποίες μια επιχείρηση αδυνατεί να δώσει ποιοτικές υπηρεσίες στους πελάτες, είναι το γεγονός ότι δεν γνωρίζει ποιες είναι οι προσδοκίες του κοινού. Με αποτέλεσμα να παρέχονται υπηρεσίες υποδεέστερες των προσδοκιών των πελατών της. Αυτό οφείλεται στην ελλιπή έρευνα αγοράς (market research) που έχει κάνει η διοίκηση της επιχείρησης. Προκειμένου τώρα, να κλείσει το πρώτο χάσμα, η επιχείρηση οφείλει να τμηματοποιήσει την αγορά με κριτήρια που θα επιλέξει η ίδια, έτσι ώστε να ομαδοποιήσει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις κάθε τμήματος. Ωστόσο, θα πρέπει να ακούσει με σύνεση τα παράπονα και τις παρατηρήσεις των πελατών, για να καταλάβει το τί ακριβώς ζητούν. Μια ακόμη κίνηση που οφείλει να κάνει μια επιχείρηση, είναι να εφαρμόσει μεθόδους του Μάρκετινγκ Σχέσεων (Relationship Marketing), για τη διατήρηση του πελατολογίου της αναπτύσσοντας και αναθερμαίνοντας τις σχέσεις της με τους πελάτες.

Χάσμα 2: Μετατροπή των προσδοκιών σε προδιαγραφές

Η ύπαρξη του δεύτερου χάσματος, σχετίζεται με την αδυναμία της τράπεζας να μετουσιώσει τις προσδοκίες σε προδιαγραφές, ώστε να παρέχονται πιο ποιοτικές υπηρεσίες. Βασική αιτία του συγκεκριμένου χάσματος, είναι ότι η διοίκηση δεν αφιερώνεται με ζήλο στο να προσφέρει πραγματικά ποιοτικές υπηρεσίες. Υπηρεσίες που θα «σκλάβωναν» και θα εξέπλητταν τους πελάτες. Το πρώτο πράγμα που θα πρέπει να κάνουν τα ανώτατα στελέχη της τράπεζας για να κλείσει το δεύτερο χάσμα, είναι θέσουν ως **στόχο** και να υιοθετήσουν την ιδέα πως: «ο στόχος μας ως διοίκηση, είναι να ικανοποιήσουμε τον πελάτη σε τέτοιο βαθμό, ώστε να θέλει να ξαναέρθει στη δική μας τράπεζα». Αυτόν τον τρόπο σκέψης, θα πρέπει η Ανώτατη Διοίκηση να τον περάσει όμως και σε κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Έτσι, ελέγχοντας το προσωπικό μετά από ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, θα κατανοήσει η διοίκηση, αφενός μεν, ότι η τράπεζά βρίσκεται σε υψηλότερα επίπεδα ποιοτικής εξυπηρέτησης απέναντι στους πελάτες της και αφετέρου δε, ότι οι υπηρεσίες που παρέχει έχουν αντίκτυπο στην αγορά, επιφέροντας στον οργανισμό το επιθυμητό όφελος.

Χάσμα 3: Παροχή υπηρεσιών έξω από τις προδιαγραφές που έχει θέσει η διοίκηση

Το τρίτο χάσμα δημιουργείται ανάμεσα στις προδιαγραφές που έχουν θέσει τα ανώτατα στελέχη της τράπεζας και στην καθεαυτή διαδικασία παροχής υπηρεσιών από τους εργαζομένους. Η θεωρία με άλλα λόγια, απέχει πολύ από την πράξη. Κατά τη διάρκεια παροχής υπηρεσιών, ενδέχεται να υπάρξουν λάθη, παρεξηγήσεις, παρερμηνεύσεις, κατά την αλληλεπίδραση του εργαζομένου με τον πελάτη. Αυτό οφείλεται στο ότι πιθανόν να

υπάρχει διάσταση απόψεων, τρόπου συμπεριφοράς, σκέψης ή και διάθεσης. Επίσης μπορεί να μη γνωρίζουν κάποια κοινή γλώσσα με αποτέλεσμα να μη μπορούν να επικοινωνήσουν και κατ' επέκταση να μη μπορούν να συνεννοηθούν. Επιπλέον, υπάρχει και το ενδεχόμενο, το προσωπικό να μην έχει κατανοήσει το τί αναμένει η διοίκηση από αυτούς να κάνουν, ποιες είναι ουσιαστικά οι απαιτήσεις των προϊστάμενων τους. Έτσι λοιπόν, παρέχονται υπηρεσίες χαμηλής ποιότητας και εξυπηρέτησης στους πελάτες. Για το κλείσιμο αυτού του χάσματος, η διοίκηση θα πρέπει να χρησιμοποιεί για τη σαφήνεια και το ξεκαθάρισμα των ρόλων, εργαλεία όπως η επικοινωνία, η ανατροφοδότηση, η πεποίθηση, η επάρκεια/ ακρίβεια των πληροφοριών και ανταγωνιστικό πνεύμα. Ακόμα, οι εργαζόμενοι χρειάζεται να γνωρίζουν πόσο καλά επιτυγχάνουν τους στόχους τους, τι περιθώρια βελτίωσης υπάρχουν, ούτως ώστε να μπορούν να διορθωθούν τα λάθη ευκολότερα. Επίσης, οι εργαζόμενοι μπορούν να εκπαιδευτούν βάσει κατάλληλων προγραμμάτων κατάρτισης, τα οποία θα τους προσφέρουν εφόδια για επάρκεια και ανταγωνιστικότητα.

Χάσμα 4: Η επιχείρηση δεν παρέχει τις υπηρεσίες που έχει υποσχεθεί στο κοινό

Το τέταρτο χάσμα υφίσταται, διότι, η επιχείρηση υπόσχεται στους πελάτες της υπηρεσίες, οι οποίες απέχουν κατά πολύ από τις αντίστοιχες που προσφέρει στην πραγματικότητα. Παράγοντες που μπορούν να επιδράσουν στη δημιουργία του χάσματος είναι η διαφήμιση, η προσωπική πώληση, οι δημόσιες σχέσεις, η επικοινωνία ουσιαστικά της επιχείρησης, εξωτερική ή εσωτερική. Ένας παράγοντας που επηρεάζει άμεσα την ανάπτυξη του τέταρτου κατά σειρά χάσματος είναι η ακατάλληλη οριζόντια επικοινωνία. Ως οριζόντια επικοινωνία ορίζεται η έκταση στην οποία υπάρχει επικοινωνία τόσο μέσα, όσο και ανάμεσα στα τμήματα του οργανισμού – Παραγγελίες, Marketing, τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων, Πωλήσεων. Όταν δεν υπάρχει κατάλληλη επικοινωνία μέσα σε ένα τμήμα, τότε τα αποτελέσματα της εργασίας θα είναι φτωχά – η αποτελεσματικότητα του τμήματος μικρή. Ένας δεύτερος παράγοντας είναι η έλλειψη συντονισμού, κοινών στόχων και πορείας, με επακόλουθες δυσάρεστες συνέπειες, τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τον πελάτη. Για τη συρρίκνωση του τέταρτου χάσματος, οφείλει η επιχείρηση να παρέχει υπηρεσίες που θέλουν περισσότερο οι πελάτες δίχως να τους «φουσκώνει» τα μυαλά. Πρέπει η εταιρία στην όλη επικοινωνιακή της προσπάθεια, να προβάλλει τα δυνατά της σημεία και το **ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα** που τη διαφοροποιεί από άλλες του ίδιου κλάδου.

Χάσμα 5: Η γενική εικόνα










Παραπάνω, αναλύσαμε βήμα-βήμα όλα τα στάδια που υπόκεινται ο εργαζόμενος, ο

πελάτης, η ίδια η επιχείρηση και η εκάστοτε υπηρεσία, έτσι ώστε να φτάσει και να «καταναλωθεί» στα χέρια του πελάτη. Το πέμπτο και τελευταίο χάσμα, εν τέλει, είναι το τι προσδοκά ο πελάτης και τι πραγματικά του προσφέρεται, τι είναι έτοιμος να δώσει, να «θυσιάσει» για να πάρει πίσω. Για την αποτελεσματική αντιμετώπιση αυτού του χάσματος, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει καταλάβει σε βάθος όλους τους παράγοντες (εξωτερικούς ή εσωτερικούς) που δημιουργούν τα τέσσερα προηγούμενα κενά, κατά την παροχή των υπηρεσιών, σύμφωνα πάντοτε με τις ποιοτικές απαιτήσεις των πελατών.

ΑΛΛΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ EFQM

Ενώ έχουμε μιλήσει για ένα από τα πιο γνωστά μοντέλα ποιότητας υπηρεσιών, (το SERVQUAL), σε αυτή την παράγραφο θα αναφερθούμε και σε ένα άλλο μοντέλο ποιότητας από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Διοίκησης Ποιότητας (EFQM). Ο οργανισμός αυτός (μη κερδοσκοπικός) ιδρύθηκε το 1988 και εδρεύει στις Βρυξέλλες και η κύρια δραστηριότητά του είναι η ανάπτυξη, η προβολή και η διάδοση των αρχών της ΔΟΠ (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας). Το μοντέλο ποιότητας EFQM, είναι ένα πρακτικό εργαλείο, το οποίο βοηθά την κάθε επιχείρηση να «αυτοαξιολογείται» σε όλους τους σημαντικούς τομείς (κριτήρια), όπως αυτοί καθορίζονται από το μοντέλο, έτσι ώστε να εντοπιστούν τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία της επιχείρησης. Το μοντέλο EFQM, αποτελείται από εννέα κριτήρια, εκ' των οποίων τα πρώτα πέντε αποτελούν τις *προϋποθέσεις* που πρέπει να πληρεί η επιχείρηση, για να καταλήξει στα επόμενα τέσσερα, τα οποία αποτελούν τα *αποτελέσματα* της αυτοαξιολόγησης. Τα εννέα κριτήρια είναι:

-  Ηγεσία
-  Πολιτική & Στρατηγική
-  Ανθρώπινο Δυναμικό
-  Συνεργασίες & Πόροι
-  Διαδικασίες
-  Αποτελέσματα Πελατών
-  Αποτελέσματα Εργαζομένων
-  Αποτελέσματα Κοινωνικού Συνόλου
-  Κρίσιμα Αποτελέσματα

Για παράδειγμα, στην ιστοσελίδα της Τράπεζας Κύπρου (www.bankofcyprus.gr ημερομηνία πρόσβασης 18/11/2007), αναφέρεται ότι, ένα κρίσιμο αποτέλεσμα είναι η

αύξηση ικανοποίησης των πελατών (κριτήριο 6, Αποτελέσματα). Οι προϋποθέσεις σε αυτό το κριτήριο εναπόκεινται στη σωστή καταγραφή και αναθεώρηση των Διαδικασιών (Κριτήριο 5, Διαδικασίες), στην εκπαίδευση του προσωπικού (Κριτήριο 3, Προσωπικό) και βεβαίως, στη σωστή εμπλοκή / υποστήριξη της Διεύθυνσης (Κριτήριο 1, Ηγεσία). Το Μοντέλο οδηγεί στην επιμέτρηση της ικανοποίησης των πελατών (ερωτηματολόγια, έρευνες, παράπονα, κλπ.) και αναθεώρηση / βελτίωση των βασικών προϋποθέσεων (Διαδικασίες, Προσωπικό, Ηγεσία) για αύξηση της ικανοποίησης. Σημαντικό στοιχείο του Μοντέλου είναι η συνεχής μέτρηση, αναθεώρηση και βελτίωση με στόχο τη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης.

ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΝΟΝΤΑΣ...

Στο Μέρος Α, αναφερθήκαμε γενικά για το τι σημαίνει ποιότητα και ικανοποίηση του πελάτη, και προχωρήσαμε στη συνέχεια, στον ορισμό της ποιότητας ειδικά για τις υπηρεσίες, κατανοώντας ότι ποιότητα των υπηρεσιών, όπως και ποιότητα σε γενικότερο επίπεδο, είναι μια υποκειμενική έννοια και ο κάθε ένας από εμάς, την αντιλαμβάνεται και την προσδιορίζει με τα δικά του (ατομικά) κριτήρια και με τις προσωπικές του εμπειρίες. Επιπλέον, αναφερθήκαμε στα μοντέλα (SERVQUAL και EFQM) που το πρώτο χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών και το δεύτερο, για να αξιολογήσουν οι επιχειρήσεις τους πόρους που διαθέτουν, έτσι ώστε να στοχεύουν και να προσδοκούν υψηλότερα και περισσότερα. Ακόμη, επισημάναμε το πόσο σημαντικό είναι να εκτιμάται (να μετράται) η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, έτσι ώστε να κατανοούν (οι επιχειρήσεις) σε τι επίπεδο (ποιοτικά) βρίσκονται. Βλέποντας και προγραμματίζοντας με αυτό τον τρόπο, την υγιή τους πορεία μέσα στην αγορά που στοχεύουν. Τέλος, αξίζει να τονίσουμε, πως η ποιότητα των υπηρεσιών (συγκεκριμένα για τις επιχειρήσεις) αποτελεί την πρόληψη, όπως επίσης και το αντίδοτο, κατά τη διάρκεια της έκθεσης των επιχειρήσεων σε οποιαδήποτε μορφή ανταγωνισμού, στην απαιτητική αγορά όπου δραστηριοποιούνται. Στο Μέρος Β που ακολουθεί, θα μιλήσουμε για την έννοια του Εμπειρικού Μάρκετινγκ, τη συσχέτιση και την αλληλοσυμπλήρωσή του με την ποιότητα, αλλά και με ποιόν τρόπο η **εμπειρία** των πελατών/ καταναλωτών, μπορεί να επιφέρει-για μια επιχείρηση- αποτελέσματα, πέρα από τα προσδοκώμενα.

ΜΕΡΟΣ Β

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΜΠΕΙΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Στο Μέρος Α, προσπαθήσαμε να αποδώσουμε τις βασικές πτυχές της ποιότητας των υπηρεσιών, καθώς επίσης και τον καθοριστικό της ρόλο που διαδραματίζει, για την επιβίωση των σύγχρονων επιχειρήσεων. Στο Μέρος Β, θα εστιάσουμε την προσοχή μας, σε μια πιο προχωρημένη μορφή ποιότητας. Συγκεκριμένα, θα αναλύσουμε μια ευρύτερη έννοια που εμπεριέχει εκτός από την ποιότητα και άλλα στοιχεία, όπως η «εμπειρία».

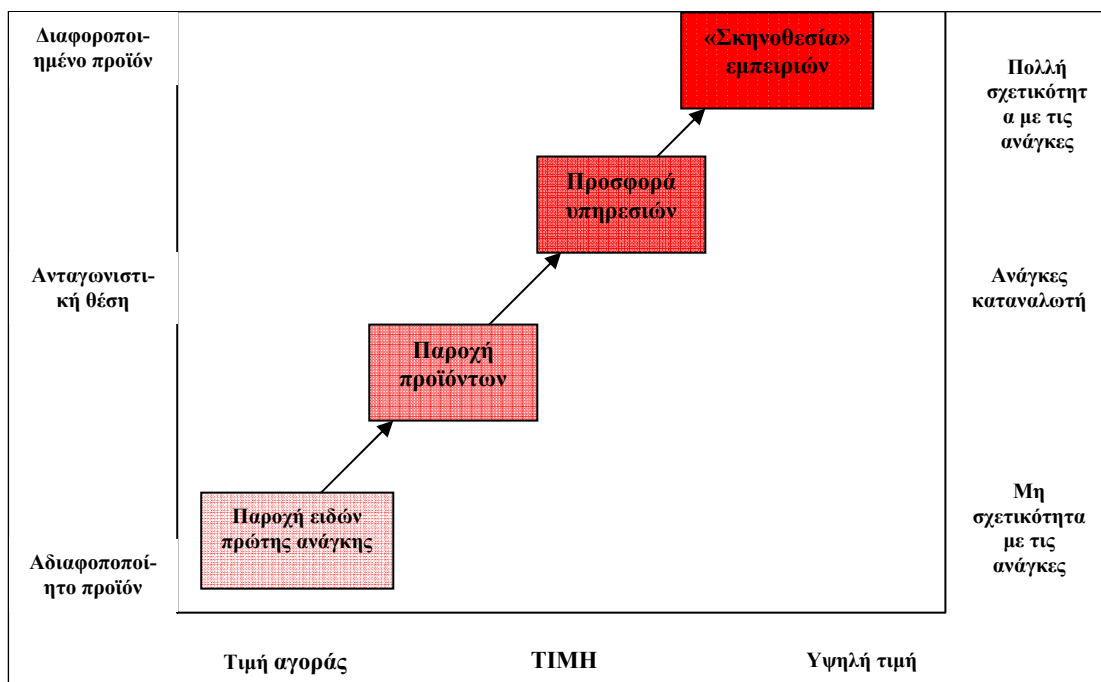
Η **ολική ποιότητα** και η καταναλωτική **εμπειρία** των πελατών, αποτελούν λέξεις «κλειδιά» για τον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο και το σύγχρονο Μάρκετινγκ. Αυτά τα στοιχεία (ολική ποιότητα και εμπειρία), θα λέγαμε πως είναι δύο από τα σημαντικότερα (εάν όχι τα πιο σημαντικά) εφόδια που πρέπει να διαθέτει μια επιχείρηση, για να έχει μια ισχυρή θέση μέσα στην αγορά. Με τα εφόδια αυτά, μπορεί μια επιχείρηση, να επιτύχει τη διαφορετικότητά της από άλλες επιχειρήσεις, και να προσδώσει αξία στους πελάτες. Τί είναι όμως εμπειρία; μήπως είναι ένα σκαλοπάτι, ένα επίπεδο πάνω από την ποιότητα; εμπειρία είναι μια έκφραση, μια περιπέτεια, ένα συναίσθημα που από τη στιγμή που βιώνεται από τον πελάτη γίνεται παντοτινό του κτήμα. Εγκαθίσταται μόνιμα στον οίκο των προσωπικών του αναμνήσεων και, ανάλογα με τα ερεθίσματα ζωντανεύει ξανά και ξανά!

Αν για παράδειγμα, επισκεφθεί κάποιος την Times Square στη Νέα Υόρκη, δεν θα κατορθώσει να προσπεράσει το πολυώροφο “Toys R Us”. Ένα παιχνιδομάγαζο αναδεικνύεται σε χώρους ψυχαγωγίας για μικρούς και μεγάλους. Μια ατμόσφαιρα που σε συνεπαίρνει, με τους ζωηρούς και φιλικότατους πωλητές, με τα πανέξυπνα και οργανωμένα τους παιχνίδια και τις επιδείξεις σε «ντοπάρουν» με τόσες μεγάλες δόσεις μοναδικών συναισθημάτων, που δε χορταίνεις να έρχεσαι ξανά και ξανά για τη «δόση σου»! (Μεσαρίτης, ΠΟΛΙΤΗΣ, 13/05/2007).

Να σκεφτούμε τώρα κάτι άλλο, έχει υπολογίσει κανείς πόση είναι η πραγματική αξία ενός φλιτζανιού καφέ ή μιας μπίρας; Στα Starbucks για παράδειγμα-μια ‘αλυσίδα’ καφέ που προέρχονται από την Αμερική και που έκαναν την εμφάνισή τους στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια-ο πελάτης πληρώνει πιο ακριβά τον καφέ ή τη σοκολάτα που θα παραγγείλει, από ότι σε άλλα καφέ. Δεν τον κλέβουν όμως, του πουλάνε αυτό που

επιθυμεί: «εμπειρία». Και αυτό γιατί στην υπεραξία που δημιουργείται, περιλαμβάνονται: η προθυμία και η εξυπηρέτηση του σερβιτόρου, οι αναπαυτικοί καναπέδες του μαγαζιού, το ντεκόρ του μαγαζιού, ο κλιματιζόμενος χώρος, η ένδειξη ‘απαγορεύεται το κάπνισμα’ στα καρτελάκια των τραπεζιών, για τους μη καπνίζοντες θαμώνες, καθώς και η απαλή μουσική που σε χαλαρώνει από το κουραστικό πρόγραμμα της ημέρας και βοηθάει το νου σου, «επιτρέποντάς τον» να ταξιδέψει για λίγο έξω από τα όρια της καθημερινότητας... Έτσι λοιπόν, καταλαβαίνουμε ότι η **ποιότητα** και η **εμπειρία**, είναι «έκφραση-εξωτερίκευση συναισθημάτων», είναι έννοιες οι οποίες συμπληρώνουν η μία την άλλη, διαγράφουν την ίδια πορεία μέσα στην αγορά, έχοντας κοινό στόχο την απόλυτη και ανεπανάληπτη ικανοποίηση του πελάτη.

Η ΠΡΟΟΔΟΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΞΙΑΣ



Η πρόοδος της οικονομικής αξίας, πηγή σε ελεύθερη μετάφραση: *Experience Economy: Work is Theater and Every Business a Stage*, Pine B. Joseph, James Gilmore and Pine II (1999), p. 22

Στον παραπάνω πίνακα, παρατηρούμε πως οι J. Pine και J. Gilmore, ανέπτυξαν έναν τρισδιάστατο χάρτη που αντικατροπτίζει την πρόοδο της οικονομικής αξίας, βάσει τριών διαστάσεων που είναι: (α) η ανταγωνιστική θέση του προϊόντος, (β) η τιμολογιακή πολιτική της εταιρίας και (γ) η σχετικότητα της προσφοράς υπηρεσιών, σε σχέση με τις ανάγκες του καταναλωτή. Για να κατανοήσουμε σε μεγαλύτερο βαθμό το

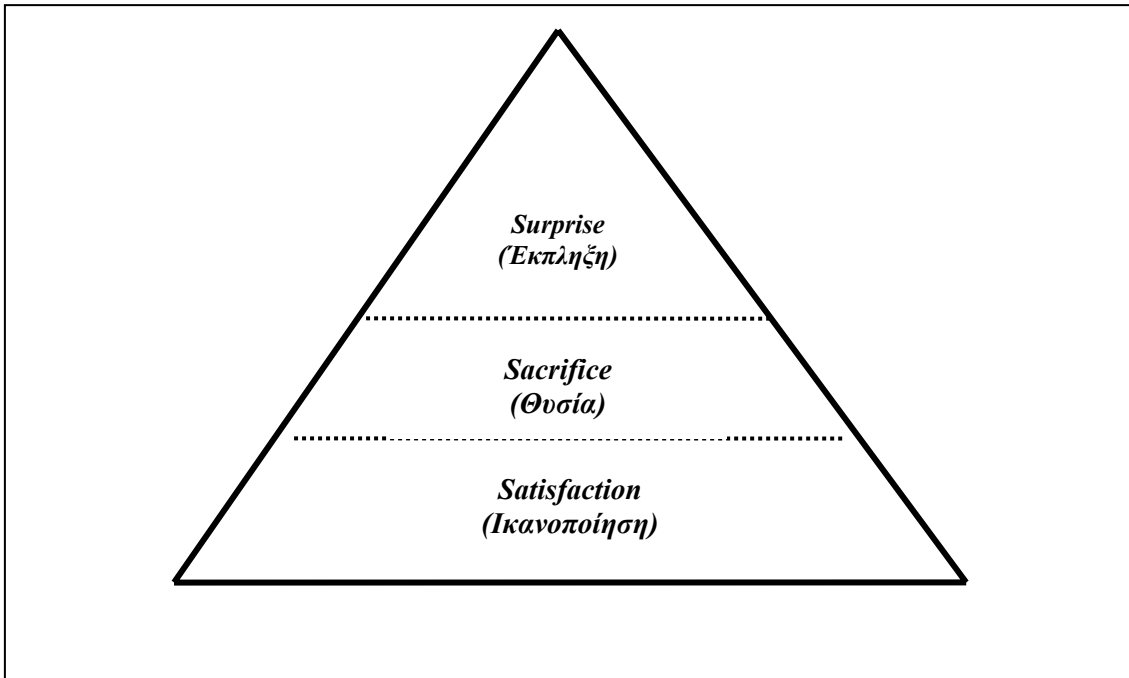
παραπάνω σχεδιάγραμμα, το πώς δηλαδή μπορεί να εξελιχθεί ένα προϊόν και να φτάσει στο επίπεδο της «εμπειρίας», ως φανταστούμε κάτι απλό και σύνηθες για τα περισσότερα νοικοκυριά όπου υπάρχουν μικρά παιδιά. Όταν έρθει η μέρα των γενεθλίων ενός παιδιού, η μαμά του αρχίζει να σκέφτεται μέρες νωρίτερα τι ετοιμασίες θα πρέπει να κάνει για να είναι τα γενέθλια του παιδιού της η καλύτερη έκπληξη. Για το λόγο αυτό, θα αρχίσει πιθανόν με το να αγοράσει όλα τα υλικά που χρειάζονται για να φτιάξει την τούρτα. Βούτυρο, αβγά, αλεύρι, γάλα, κακάο, κτλ. (παροχή ειδών πρώτης ανάγκης) των οποίων το αντίτιμο κοστίζει ελάχιστα χρήματα, σε σχέση με το αποτέλεσμα και την εξέλιξη του πάρτυ. Μόλις η τούρτα είναι έτοιμη και η μαμά την ακουμπήσει στο τραπέζι, όλα τα παιδάκια που είναι καλεσμένα στο πάρτυ, θα κάνουν έναν κύκλο γύρω από την τούρτα, εστιάζοντας όλη την προσοχή τους στο γλυκό και τα κεράκια (παροχή προϊόντων). Μετά το σβήσιμο των κεριών η μαμά, θα κεράσει γλυκές λιχουδιές σε όλους οπότε το πάρτυ θα ξεκινήσει μέσα σε ένα γιορτινά στολισμένο σπίτι (προσφορά υπηρεσιών). Τα μικρά παιδάκια που είναι καλεσμένα, θα αρχίσουν να εγκλιματίζονται σε αυτή τη γιορτινή ατμόσφαιρα, και εκεί που πριν από λίγη ώρα ανυπομονούσαν να δουν και να γευτούν την τούρτα, ξεκινά ένα ξέφρενο πάρτυ με μουσική, τραγούδια, χορό, γλυκίσματα, και πολλά χαμόγελα. Ο σκηνοθέτης του πάρτυ είναι η μαμά, η οποία με το γιορτινά στολισμένο σπίτι, την τούρτα που έφτιαξε η ίδια, τη μουσική που επέλεξε, καθώς και άλλες γιορτινές εκπλήξεις, έχει σκηνοθετήσει τις εμπειρίες για τους καλεσμένους της. Όλα τα παιδάκια βιώνουν το πάρτυ γενεθλίων ως κάτι μοναδικό! Η υπέροχη αυτή ατμόσφαιρα που επικρατούσε στο σπίτι, συνεπήρε γονείς και παιδιά, προσφέροντας τους μια μοναδική «εμπειρία». Το κέρδος από το πάρτυ, η εμπειρία δηλαδή, ήταν αυτή η γλυκιά και ευχάριστη απόδραση λίγων ωρών που βίωσαν μικροί και μεγάλοι, η οποία δεν αποτιμάται χρηματικά, αλλά μόνο συναισθηματικά. Αυτές οι χαρούμενες εικόνες και οι στιγμές από τα γενέθλια, είναι που θα μείνουν χαραγμένα στο νου όλων των καλεσμένων.

Στη συνέχεια λοιπόν της ανάλυσής μας, θα δούμε παρακάτω, πως η έννοια της «εμπειρίας», μπορεί να εφαρμοστεί και από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έτσι ώστε να φτάσουν, οι υπηρεσίες που προσφέρουν, στο ανώτατο επίπεδο («Σκηνοθεσία εμπειριών»). Να παρέχουν οι επιχειρήσεις υπηρεσίες μετουσιωμένες σε εμπειρίες. Εμπειρίες που θα καταγράφονται στο υποσυνείδητο του πελάτη και από απλό πελάτη της τράπεζας θα τον κάνουν **πιστό** πελάτη ενδυναμώνοντας με αυτό τον τρόπο την αφοσίωση του στη συγκεκριμένη τράπεζα, συμβάλλοντας έτσι στην καλύτερη θέση ανταγωνιστικής θέσης του ιδρύματος στην τραπεζική αγορά.

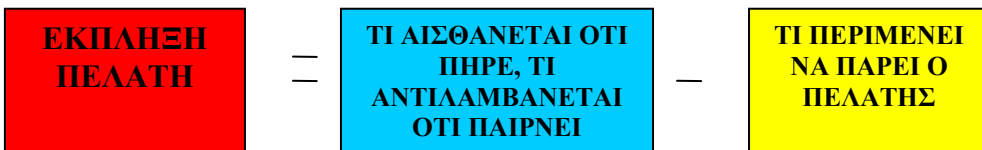
Σε υποστήριξη του παραπάνω θεωρητικού υπόβαθρου, ας ταυτίσουμε λοιπόν, το διευθυντή της τράπεζας με το σκηνοθέτη μιας πολύ επιτυχημένης παράστασης στο θέατρο και τους υπαλλήλους με τους ηθοποιούς. Η υπηρεσία θα είναι η παράσταση και η εμπειρία της συναλλαγής πελατών-υπαλλήλων, αυτό που θα εισπράξει το κοινό από τους ηθοποιούς. Οι πελάτες της τράπεζας ταυτίζονται σε αυτό το παράδειγμα με τους θεατές της παράστασης. Για να αφομοιωθεί η παράσταση στο νου και στις καρδιές του κοινού, δηλαδή να συγκινήσουν οι ηθοποιοί τους θεατές με το ρόλο που θα υποδυθεί ο κάθε ένας, θα πρέπει πρωτίτερα να έχουν στα χέρια τους ένα πολύ έξυπνο, ενδιαφέρον, αρκετά διαφορετικό και καινοτόμο σενάριο και με τις κατάλληλες επιδείξεις του σκηνοθέτη να προσπαθήσουν να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό επάνω στη σκηνή. Για να επέλθει όμως το επιθυμητό αποτέλεσμα, θα πρέπει να υπάρχει πνεύμα ομαδικότητας και συντονισμός από όλους τους συντελεστές. Τα «σενάρια» που δίδονται από το διευθυντή, θα πρέπει να δίδονται σε όλους τους εργαζομένους ανεξαρτήτως της θέσεώς τους στην τράπεζα και με την ίδια συνοχή με απώτερο σκοπό να επιτευχθεί ο αρχικός στόχος, το να παρέχονται δηλαδή προσεκτικά «σκηνοθετημένες» υπηρεσίες-εμπειρίες. Πρέπει, τόσο στη σχέση διευθυντή και εργαζομένων, όσο και στη σχέση προσωπικού επαφής και πελατών, να υπάρχει συντονισμός, σωστή επικοινωνία και αλληλοκατανόηση και από τις δυο πλευρές. Επιπλέον, θα πρέπει να αποφεύγονται οι διάφορες συγκρούσεις κατά τη διάδραση των παραπάνω στο εσωτερικό της τράπεζας. Όταν έχουν δοθεί οι ρόλοι ξεκάθαρα στους εργαζομένους από τη διεύθυνση, δεν θα υπάρξουν συγκρούσεις μεταξύ αυτών, παρά μόνο εντατική δουλειά και αφοσίωση στο ρόλο τους, για να είναι όσο το δυνατό περισσότερο έτοιμοι και προικισμένοι με τα κατάλληλα προσόντα, έτσι ώστε να καλύψουν τις επιθυμίες και προσδοκίες του κάθε πελάτη ξεχωριστά. Με αυτή τη σκέψη λοιπόν, ένας καλά προετοιμασμένος υπάλληλος θα κατανοήσει σε ένα αρκετά ικανοποιητικό βαθμό-οποιαδήποτε επιθυμία του πελάτη-επιδεικνυοντάς του ποιο θα είναι το σενάριο εξυπηρέτησής του. Θα πρέπει να υπογραμμίσουμε βέβαια, το πόσο σημαντικό είναι η διοίκηση μιας τράπεζας να επενδύσει όσο το δυνατό περισσότερο στους πόρους που διαθέτει και τους οποίους θα χρησιμοποιήσει για να εξυπηρετήσει το κοινό, δηλαδή στο **προσωπικό** που απασχολεί. Όσο περισσότερο επενδύει σε αυτό, τόσο καλύτερα θα γίνονται οι διαδικασίες από το προσωπικό επαφής, συνεπώς μεγαλύτερος βαθμός ικανοποίησης των πελατών και ταυτόχρονα περισσότερες απολαβές για την ίδια την τράπεζα. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι οφείλουν να κατανοούν τις δυνάμεις και αδυναμίες τους έτσι ώστε ο διευθυντής να μπορεί μοιράσει

τις αρμοδιότητες του κάθε υπαλλήλου ανάλογα. Ακόμα και η συμμετοχή του διευθυντή θα πρέπει να είναι πιο ενεργή, δηλαδή θα πρέπει να βγαίνει από το γραφείο του και να μιλά με τον κάθε εργαζόμενο, είτε υπάρχει πρόβλημα στην ομάδα, είτε όχι. Ο διευθυντής, οφείλει βέβαια, να δείχνει και ιδιαίτερη προσοχή, ατομικά σε κάθε εργαζόμενο, γιατί μπορεί ως ομάδα και ως γενική εικόνα το προσωπικό, να αντεπεξέρχεται στα όσα προσδοκεί η διεύθυνση και οι πελάτες να παραμένουν ικανοποιημένοι, όμως ενδέχεται κάποιος υπάλληλος να χρειάζεται ιδιαίτερη φροντίδα ίσως επειδή είναι εσωστρεφές άτομο και κατά συνέπεια να αντιμετωπίζει δυσκολία ή να πιέζεται συναισθηματικά για να συνεργαστεί. Η ενθάρρυνση αυτού του υπαλλήλου, είναι αρμοδιότητα του διευθυντή. Πρόσφατη έρευνα του Harvard Business School (Amabile T. M και Kramer S. J, ΤΟ ΑΡΘΡΟ, 27/05/2007), έδειξε πως καλός διευθυντής, είναι ο δοτικός διευθυντής. Ο διευθυντής που αναπτύσσει φιλικές σχέσεις με το προσωπικό του, έχει χιούμορ, δείχνει χαλαρός γνωρίζοντας που στοχεύει, προδιαθέτοντας τον εργαζόμενο να αφιερωθεί ολοκληρωτικά στην αρμοδιότητα που του έχει ανατεθεί, παίρνοντας έτσι το 100% της απόδοσής του. Μόνο με τη συλλογική προσπάθεια μπορούμε να έχουμε αποτέλεσμα. Και ας μην ξεχνάμε πως ο θεατής μέσα στο θέατρο λειτουργεί συναισθηματικά, όπως ακριβώς και ένας πελάτης μέσα στην τράπεζα. Όπως επίσης, η εικόνα που σχηματίζει ο πελάτης από τη συμπεριφορά του διευθυντή του υποκαταστήματος, είναι και η συνολική αντίληψη που έχει για την υπόλοιπη τράπεζα.

Για τον παραπάνω λόγο, η τράπεζα, πρέπει πρώτα να κερδίσει τον πελάτη συναισθηματικά, για να τον κερδίσει στη συνέχεια με βάση τη λογική. Μέσα από το μίγμα των ανθρώπων από το οποίο απαρτίζεται η τράπεζα, ο πελάτης εισπράττει θετικές εμπειρίες σε κάθε του συναλλαγή, σε κάθε του επίσκεψη, παραμένοντας πιστός στην τράπεζα. Ο πελάτης παραμένει πιστός διότι αντιλαμβάνεται εξ αρχής, την ποιότητα των υπηρεσιών που θα λάβει από την τράπεζα από την πρώτη του κιόλας επίσκεψη. Επομένως, εγκαθίσταται στο νου του μια νέα εμπειρία, αλλάζοντάς την εντύπωση/ αντίληψη που είχε σχηματίσει αρχικά (ο πελάτης) για την τράπεζα.



Σκηνοθετώντας την έκπληξη του πελάτη, μεταφρασμένη πηγή: *Experience Economy: Work is Theater and Every Business a Stage*, Pine B. Joseph, James Gilmore and Pine II (1999), p. 97



Στο παραπάνω σχήμα απεικονίζεται το 3-S model, (Pine B. Joseph, James Gilmore and Pine II (1999), p. 96-97) όπου δείχνει το τι είναι αυτό που δίνει ο πελάτης, ουσιαστικά τι θυσιάζει, τι του προσφέρεται και ποια είναι η ικανοποίησή του και η 'έκπληξη' για τον ίδιο από τη συναλλαγή του με μια τράπεζα.

Μέσα από ένα παράδειγμα θα εξηγήσουμε σε αυτό το σημείο το παραπάνω μοντέλο. Ας υποθέσουμε πως κάνει την εμφάνισή της στην αγορά μια νέα τράπεζα και πως ένας οικογενειάρχης, μαθαίνει από φίλους του πως η συγκεκριμένη, παρέχει φοιτητικά δάνεια με τους καλύτερους όρους στην αγορά. Ο πελάτης ακούγοντας αυτή την πρόταση και έχοντας την ανάγκη για τα δυο παιδιά του που σπουδάζουν, του φαίνεται αρχικά πολύ δελεαστική και για αυτόν το λόγο την επισκέπτεται άμεσα. Μπαίνοντας στο υποκατάστημα και προχωρώντας με επιφύλαξη και εγκράτεια συναντά μια κυρία χαμογελαστή, με απαλή και καθαρή φωνή, τον καλωσορίζει και τον ρωτάει τι θα ήθελε ακριβώς. Ο κύριος της απαντά πως ενδιαφέρεται για ένα φοιτητικό δάνειο. «Αμέσως!», είναι η απάντηση της χαμογελαστής κυρίας και κάνει κίνηση να μιλήσει στο τηλέφωνο

με τον υπεύθυνο υπάλληλο. Ο πελάτης αρχίζει να αισθάνεται πιο οικεία και ως επισκέπτεται για πρώτη φορά την τράπεζα. Συγχρόνως, έριξε μια ματιά γύρω του για να δει το χώρο κάνοντάς του εντύπωση οι δερμάτινες καρέκλες και τα φυτά που τον περιβάλλανε, καθώς και η απαλή κλασική μουσική που ακουγόταν στο χώρο. «Κύριε μου ακολουθήστε με.» Τον παίρνει η κυρία και πηγαίνουν μαζί στον υπάλληλο με τον οποίο μιλούσε πριν στο τηλέφωνο.

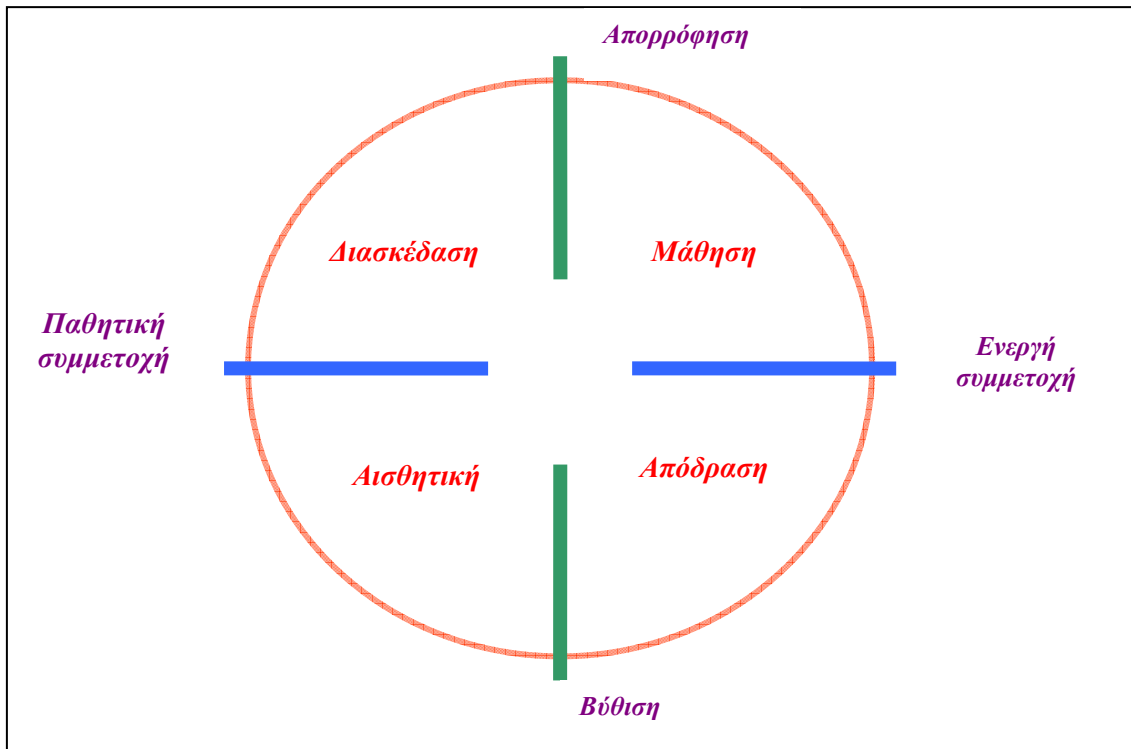
Μπαίνοντας στο γραφείο, σηκώνεται ο υπάλληλος του κάνει χειραψία και το ρωτά «τι θα θέλατε να σας κεράσω; Κάποιο χυμό ή καφέ;». Έπειτα δίδονται οι διευκρινήσεις από τον υπάλληλο περί δανείου, καθώς και κάποια ελαστικότητα από την πλευρά της τράπεζας, διότι ο πελάτης είχε κάποια δυσκολία με χρονικό περιθώριο της αποπληρωμής. Φεύγοντας χαμογελαστός από το κατάστημα ο πελάτης και χαιρετώντας την κυρία που αρχικά τον εξυπηρέτησε, ο πελάτης διηγήθηκε την εμπειρία του στους φίλους του. Το παράδειγμα αυτό είναι φανταστικό, όμως αυτός ο κύριος από τη στιγμή που επισκέφθηκε την τράπεζα και καθ' όλη την παραμονή του σε αυτή, τον εξέπληξε η συμπεριφορά των υπαλλήλων και πιθανόν να μην περίμενε τέτοια αντιμετώπιση από μια τράπεζα όχι και τόσο εδραιωμένη στην ανταγωνιστική αγορά, εφόσον είναι νεοεισερχόμενη. Χάρη στη συμπεριφορά της όμως (ευέλικτη και φιλική), κατάφερε να πάρει με το μέρος της αυτόν τον πελάτη εντυπωσιάζοντάς τον, και πολύ πιθανό να αναπτύξουν μακροχρόνιες επαφές (a customer for life).

Στη συνέχεια της ανάλυσής μας, θα κάνουμε λόγο και για το πώς μπορεί να «μεταφραστεί» μια εμπειρία, δηλαδή πως ερμηνεύεται από τον πελάτη τη στιγμή που θα τη βιώσει, καθώς επίσης και πως γίνεται να εμπλουτιστεί (η εμπειρία) παρέχοντας ποιοτικές υπηρεσίες, και δίδοντας στον πελάτη την ευκαιρία της ενεργής συμμετοχής του κατά την διάρκεια της «παραγωγής» και της «κατανάλωσης» της υπηρεσίας του.

ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ

Από τις βασικές αρχές του Μάρκετινγκ, γνωρίζουμε πως οι τραπεζικές υπηρεσίες-προϊόντα (καταθέσεις, έκδοση ομολογιακών δανείων, προεξοφλήσεις, καταναλωτικά δάνεια, κίνηση κεφαλαίων, κτλ) διαφοροποιούνται σε μεγάλο βαθμό από άλλα

βιομηχανικά ή καταναλωτικά προϊόντα εξαιτίας της άυλης φύσης τους. Γεγονός που σημαίνει πως δεν μπορούν να γίνουν εύκολα αντιληπτές από τους πελάτες. Και απαιτούν από τους τραπεζοϋπαλλήλους σαφή και ξεκάθαρη πληροφόρηση για το ποια στοιχεία θα έχει ακριβώς η υπηρεσία που θα τους παρασχεθεί. Έρευνα του Harvard Business School (D. Weinberger, ΤΟ ΑΡΘΡΟ, 23/09/2007) έδειξε πως ο πελάτης χρειάζεται σωστή κατεύθυνση και ακριβή πληροφόρηση γύρω από την υπηρεσία, τονίζοντας ότι: *«Αν αγαπάς το προϊόν σου, μη φοβάσαι να πληροφορήσεις τον πελάτη»*. Ο κάθε πελάτης, έχει την ανάγκη να μάθει μέσα από την εμπειρία της υπηρεσίας που θα του προσφερθεί, να κουβεντιάσει με τον υπάλληλο ιδιαίτερος περί του δανείου που πρόκειται να πάρει για παράδειγμα, κλίνοντας ραντεβού πρωτύτερα και αφιερώνοντας χρόνο και διάθεση ο υπάλληλος στον πελάτη του. Κανένας πελάτης και ποτέ δεν αρκέστηκε ή καλύτερα δεν πείσθηκε διαβάζοντας τους όρους του δανείου, που τον ενδιαφέρει, σε τίτλους κάποιου εντύπου ή στα λίγα δευτερόλεπτα της διαφήμισης. Ο πελάτης πρέπει να είναι το επίκεντρο του ενδιαφέροντος της τράπεζας και για να δείξει αφοσίωση σε αυτή, πρέπει πρώτα η τράπεζα να δείξει ενδιαφέρον και αφοσίωση σε αυτόν. Πελάτης και υπάλληλος τη στιγμή της επιχειρηματολογίας αποτελούν κομμάτι της υπηρεσίας, ίσως και το σημαντικότερο, όπου εκείνη τη στιγμή ο υπάλληλος πρέπει να «υποδυθεί» το ρόλο που του έχει ανατεθεί από τον διευθυντή, και να βάλει τα δυνατά του για το καλύτερο αποτέλεσμα. Σκοπός του υπαλλήλου, είναι να φύγει ο πελάτης από το γραφείο (κανονίζοντας βέβαια και επόμενες συναντήσεις σε φιλικό κλίμα πάντα) με τις καλύτερες εντυπώσεις. Το προσδοκώμενο αποτέλεσμα από αυτή την υπηρεσία-εμπειρία, είναι η διάκριση για την τράπεζα, το όφελος για τον πελάτη και η ενίσχυση των επαγγελματικών και φιλικών δεσμών και των δύο.



Εμπλουτισμός της Εμπειρίας, μεταφρασμένη πηγή: *Experience Economy: Work is Theater and Every Business a Stage*, Pine B. Joseph, James Gilmore and Pine II (1999), p. 30

Συνεπώς, όπως βλέπουμε και στον παραπάνω πίνακα, εμπλουτισμός της εμπειρίας του πελάτη αποτελεί **η μάθηση**, από την προσφορά της υπηρεσίας, καθώς και **η ενεργή συμμετοχή** του κατά τη διαδικασία της χρήσης της υπηρεσίας. Για παράδειγμα, χρησιμοποιώντας ο πελάτης τα δίκτυα ATMs των τραπεζών για την πληρωμή μιας δόσης ή ενός λογαριασμού του ΟΤΕ, ενισχύεται η συμμετοχή του στη χρήση της υπηρεσίας της αποπληρωμής, ενώ ταυτόχρονα αποφεύγει την ορθοστασία και τις «ουρές» στα ταμεία, δίδοντας στον εαυτό του την ευκαιρία να «απολαύσει» την ποιότητα της σχετικά άμεσης εξυπηρέτησης που του παρέχεται.

Επιπλέον, η εμπειρία του πελάτη μπορεί να εμπλουτιστεί με την **αισθητική** και τη διαμόρφωση του χώρου (servicescapes) (τρίτο τεταρτημόριο). Αυτή είναι η μόνη περίπτωση που η ενεργή συμμετοχή του πελάτη δεν υφίσταται. Στο αριστερό ημικύκλιο, ο πελάτης είναι παθητικός αποδέκτης μια και απλά απολαμβάνει το στυλ της διακόσμησης της τράπεζας, τα χρώματα, τις οσμές, τη γενική ατμόσφαιρα κτλ. Ο πελάτης βυθίζεται από την αντανάκλαση του περιβάλλοντα χώρου που επισκέφθηκε για να εξυπηρετηθεί. Σε αυτό το σημείο, αξίζει να τονίσουμε ότι σε έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί, για τις ανάγκες της συγκεκριμένης εργασίας, (ΜΕΡΟΣ Γ, Ερωτηματολόγιο) έχει επιβεβαιωθεί η σημασία του ρόλου των servicescapes. Όπως έχει διαπιστωθεί λοιπόν, ένα όμορφα διακοσμημένο περιβάλλον είναι πλεονέκτημα και

ωφέλιμο για έναν χρηματοοικονομικό οργανισμό, καθώς επίσης μπορεί να είναι το κίνητρο για να ξεκινήσει ένας πελάτης τις συναλλαγές του και με τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Ας μην ξεχνάμε λοιπόν, ότι ο πελάτης ενθουσιάζεται και ευχαριστείται να βλέπει έναν όμορφο, ζεστό και πολιτισμένο χώρο τον οποίο επισκέπτεται και δρα μέσα σε αυτόν. Για αυτόν το λόγο, η τράπεζα θα πρέπει να στρέψει (περισσότερο) την προσοχή της και να υιοθετήσει στην πολιτική της, τις έννοιες: *αισθητική* και *μάθηση*. Ενισχύοντας αυτές τις δυο έννοιες, ενισχύεται και η εμπειρία των πελατών που θα τους «παρέχει», αλλά ακόμη περισσότερο ενισχύεται και η σχέση τράπεζας-πελάτη (το αμοιβαίο όφελος).

Το επόμενο βήμα της τράπεζας για τη βελτίωση της εμπειρίας των πελατών (κάτι που λαμβάνει χώρα όλο και πιο πολύ τα τελευταία χρόνια στην τραπεζική αγορά) είναι ο προσανατολισμός των χρηματοοικονομικών οργανισμών στην ανταπόκριση των ατομικών αναγκών του κάθε πελάτη, με άλλα λόγια, πελατοκεντρισμός (customer oriented). Αυτό επιτυγχάνεται με την παροχή μαζικά εξατομικευμένων τραπεζικών υπηρεσιών (mass customization) απέναντι στις επιθυμίες και στις οικονομικές δυνατότητες των πελατών.

Στην παράγραφο που ακολουθεί θα επικεντρωθούμε στις βασικές πτυχές αυτής της στρατηγικής, εκθέτοντας συγκεκριμένα παραδείγματα για την καλύτερη κατανόηση της στρατηγικής αυτής.

ΜΑΖΙΚΗ ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΣΗ (MASS CUSTOMIZATION)

Με τον όρο μαζική εξατομίκευση (mass customization), που κυριαρχεί όλο και περισσότερο στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον των υπηρεσιών, εννοούμε εκείνα τα «πακέτα» υπηρεσιών που προσφέρουν οι τράπεζες, όπως και άλλες επιχειρήσεις (π.χ επιχειρήσεις κινητής τηλεφωνίας) στο καταναλωτικό κοινό, με σκοπό, να καλύψουν ένα ευρύτερο φάσμα πελατειακών αναγκών. Για να το καταλάβουμε καλύτερα ας σκεφτούμε τα LEGO. Τα LEGO, είναι τα τουβλάκια εκείνα με τα οποία τα μικρά παιδιά αφού τα συναρμολογήσουν, μπορούν να κάνουν διάφορες κατασκευές, επιλέγοντας κάθε φορά τα τουβλάκια που έχουν τα χρώματα και το μέγεθος της αρεσκείας τους. Βασισμένοι στην ιδέα αυτή, θα προσπαθήσουμε να συσχετίσουμε τις παιδικές αυτές κατασκευές με τα «πακέτα» εξατομικευμένων τραπεζικών υπηρεσιών. Οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί στην προσπάθειά τους να εξισορροπήσουν την ικανοποίηση των πελατών τους με τις δικές τους ανάγκες, έχουν αρχίσει να υιοθετούν,

τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, μια νέα στρατηγική παροχής υπηρεσιών που καλείται **εξατομίκευση/ τυποποίηση** τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών. Δηλαδή, οι τράπεζες προσπαθούν να ανταποκριθούν στην πελατειακή τους βάση, παρέχοντας υπηρεσίες, προσαρμοσμένες στις ανάγκες των καταναλωτών/ πελατών. Εφαρμόζοντας την τακτική αυτή (εξατομίκευση/ τυποποίηση υπηρεσιών), τα οφέλη που εισπράττει η τράπεζα είναι: (α) περισσότερους καινούριους πελάτες (αύξηση της πελατειακής βάσης) και πιο ένθερμους υποστηρικτές τους παλαιότερους πελάτες της. Διότι, τυποποιώντας τις τραπεζικές υπηρεσίες και δίδοντας σε αυτές τέσσερα ή και πέντε χαρακτηριστικά στοιχεία από τα οποία θα διέπεται, αυτόματα η υπηρεσία αυτή, έστω και ένα χαρακτηριστικό να έχει που θα ικανοποιήσει έναν δυσαρεστημένο πελάτη από άλλη τράπεζα, θα τον κάνει να στραφεί προς αυτή, γιατί θα είναι πιο ελκυστική η προσφορά και θα ανταποκριθεί κατά το μεγαλύτερο ποσοστό στις ανάγκες που θα έχει ο ίδιος. (β) Η κατανομή της εργασίας, που συνεπάγεται η αποσαφήνιση των καθηκόντων κάθε τραπεζικού στελέχους ξεχωριστά. Γεγονός που επιτρέπει τον εργαζόμενο να λειτουργεί πιο εξειδικευμένα και σε πιο προσωπικό επίπεδο με τον πελάτη του, μια που ο πελάτης επισκέπτεται το χώρο στο οποίο «παράγεται» η υπηρεσία και αποτελεί μέρος/ κομμάτι αυτής. (γ) Η ελαχιστοποίηση του κόστους για τη δημιουργία τέτοιων υπηρεσιών, καθώς και στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Και τέλος, (δ) η διασφάλιση της διατήρησης και του ελέγχου της ποιότητας των τραπεζικών προϊόντων. (Γαβριήλ Μ., Επιστημονικό Μάρκετινγκ, 11/2002). Στα πλαίσια αυτής της στρατηγικής, ας δούμε παρακάτω κάποια παραδείγματα τέτοιων υπηρεσιών από τρεις ελληνικές τράπεζες.

Παράδειγμα 1

Ένα από τα προϊόντα καταναλωτικής πίστωσης της Alpha Bank, είναι το νέο καταναλωτικό δάνειο Alpha Επιλογή (από Ευρώ 1.500 έως Ευρώ 50.000), το οποίο δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες να διαλέξουν οι ίδιοι τα χαρακτηριστικά του δανείου τους. Οι πελάτες μπορούν να επιλέξουν: (α) κυμαινόμενο ή σταθερό επιτόκιο και να τον αλλάξουν όποτε το θελήσουν οι ίδιοι, (β) μπορούν να παραλείψουν τη δόση τους έως και δύο φορές το χρόνο (συνεχόμενα ή μεμονωμένα), (γ) η αποπληρωμή του δανείου μπορεί να γίνει είτε με την ελάχιστη μηνιαία καταβολή, είτε με σταθερό ποσό κάθε μήνα, έχοντας τη δυνατότητα να την αλλάξουν, και (δ) την ημερομηνία πληρωμής της μηνιαίας δόσης, ενώ μπορούν να την αλλάξουν.

Παράδειγμα 2

Η ΑΤΕ bank, έχει σχεδιάσει ένα πρόγραμμα στεγαστικού δανείου για αγρότες. Και προσφέρει: (α) δυνατότητα χορήγησης επιδοτούμενου δανείου, (β) δυνατότητα χρηματοδότησης έως και 100% της αξίας του ακινήτου ή του κόστους κατασκευής ή επισκευής, (γ) αποπληρωμή με ετήσιες τοκοχρεολυτικές δόσεις, και (δ) μεγάλη διάρκεια αποπληρωμής, έως και 40 έτη.

Παράδειγμα 3

Η Τράπεζα Κύπρου, εκδίδει την πιστωτική κάρτα Κύπρου Visa με: (α) δωρεάν συνδρομή για τον πρώτο χρόνο και όλα τα μετέπειτα χρόνια βάσει του προγράμματος χρήσης (ελάχιστο ποσό ετήσιων αγορών, Ευρώ 300 για κλασική κάρτα και Ευρώ 600 για χρυσή κάρτα), (β) προνομιακό επιτόκιο αγορών και ανάληψης μετρητών 13%, (γ) επιτόκιο μεταφοράς υπολοίπου 4,9% σταθερό για 2 χρόνια, από πιστωτικές κάρτες άλλων τραπεζών.

Παρατηρούμε από τα παραπάνω παραδείγματα, πως υπάρχουν πολλές εναλλακτικές λύσεις και τρόποι για να προσφέρει μια τράπεζα τις υπηρεσίες της. Ο πελάτης ανά πάσα στιγμή, μπορεί να βρει το προϊόν που πιστεύει πως θα του καλύψει μια ανάγκη, μια επιθυμία. Είναι έτοιμα για αυτόν, και κατάλληλα τροποποιημένα, πριν καν ακόμα αντιληφθεί ότι έχει μια ανάγκη. Με άλλα λόγια, μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών σκέφτεται πριν από τον πελάτη, για τον ίδιο τον πελάτη. Στη συνέχεια της εργασίας αυτής, θα δούμε επιπλέον παραδείγματα εξατομικευμένων υπηρεσιών, παράλληλα όμως θα εξετάσουμε και την ανταπόκριση που είχαν από το πελατειακό κοινό.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Οι εμπειρίες των πελατών, όταν είναι μοναδικές και έχουν αξία, μπορούν να έχουν ως αποτέλεσμα τη μακροχρόνια αφοσίωση του πελάτη. Μια σημαντική εμπειρία μπορεί ακόμη και να λειτουργήσει αντισταθμιστικά σε πιθανά προβλήματα, όπως είναι η ύπαρξη καταστημάτων σε περιοχές που δεν βολεύουν τους πελάτες, οι υψηλές τιμές ή τα περιστασιακά προβλήματα ποιότητας. Σε ευρωπαϊκή έρευνα που διεξήχθη παλαιότερα (Επιστημονικό Μάρκετινγκ, 02/2002), εξετάστηκε η ιδέα της ταύτισης της φίρμας με την παρεχόμενη υπηρεσία και ο τρόπος με τον οποίο οι χρηματοπιστωτικές

υπηρεσίες μπορούν να τη χρησιμοποιήσουν για να αυξήσουν την πίστη των πελατών τους και τα κέρδη τους. Η έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι τράπεζες βρίσκονται πραγματικά σε θέση για να χρησιμοποιήσουν την ταύτιση της φήμης με την προσφερόμενη υπηρεσία. Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα μπορεί: (1) να δώσει έμφαση στην ποιότητα των μακροχρόνιων συναλλαγών με τους πελάτες, (2) να ικανοποιήσει την επιθυμία των πελατών για έλεγχο και ασφάλεια στο διαδίκτυο, (3) να εκμεταλλευτεί το μεγάλο αριθμό πληροφοριών που έχει σχετικά με τις συνήθειες και τις προτιμήσεις των πελατών του, (4) να παρέχει στους πελάτες διάφορες υπηρεσίες (ασφαλιστικές, τραπεζικές, χρηματοδότηση υποθηκών, προγράμματα συνταξιοδότησης, κ.ά.) μέσω διαφόρων δικτύων (υποκαταστήματα, διαδίκτυο, άμεσο ταχυδρομείο, τηλέφωνο, κ.ά.).

Η εμπειρία που έχει ένας καταναλωτής από μία τράπεζα μπορεί να συγκριθεί για παράδειγμα με αυτή που έχει σε ένα γιατρό. Αν θεωρηθεί ως δεδομένο ότι όλοι οι γιατροί έχουν το ίδιο επίπεδο εκπαίδευσης και πείρας, τότε αυτό που κάνει τον ένα γιατρό καλύτερο από τον άλλο, είναι ο τρόπος με τον οποίο φέρεται στον ασθενή. Αυτό που κάνει τη μία τράπεζα καλύτερη από την άλλη, είναι ο τρόπος με τον οποίο η τράπεζα συμπεριφέρεται στους πελάτες της. Πόσο σημαντική είναι η υπόσχεση προς τον πελάτη; Οι τράπεζες που καταφέρνουν να περάσουν τη φήμη τους μέσα στις εμπειρίες των πελατών τους αντιμετωπίζουν τη μάρκα τους ως μία υπόσχεση αυτού που θα λάβουν οι πελάτες τους. Έτσι μπορούν να γνωρίζουν συγκεκριμένα πώς να συμπεριφερθούν για να κρατήσουν αυτή την υπόσχεση και πώς αυτή συνδέεται με την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών τους. Μια πολυεθνική τράπεζα (Επιστημονικό Μάρκετινγκ, 02/2002) δημιούργησε μια υπόσχεση της φήμης της έξι σημείων που επικεντρώνεται στους πελάτες μεσαίου εισοδήματος. Έτσι κατά την άποψη των πελατών αυτών, η υπόσχεση που αντιπροσωπεύει η φήμη είναι η εξής: (1) κατανόηση των στόχων μου από την τράπεζα, (2) παροχή βοήθειας ώστε να φτάσω στην επίτευξή τους, (3) εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος, (4) προτεραιότητα στις ανάγκες και στα συμφέροντά μου, (5) καταβολή ιδιαίτερης προσπάθειας για χάρη μου, (6) ελαστικότητα και ανεκτικότητα από την πλευρά της τράπεζας.

Η επαφή με τον πελάτη μπορεί να καλύψει όλα τα παραπάνω. Επί έξι μήνες, οι εργαζόμενοι του τραπεζικού ιδρύματος επικέντρωσαν τις προσπάθειές τους στην ενίσχυση αυτών των συμπεριφορών της τράπεζας, οι οποίες εκπλήρωναν αυτή την

υπόσχεση. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, κάθε πελάτης είχε την εμπειρία των παραπάνω έξι σημείων. Το αποτέλεσμα ήταν, η τράπεζα να αυξήσει το ποσοστό ικανοποίησης των πελατών της κατά 20%.

Ένα άλλο παράδειγμα ευρωπαϊκής τράπεζας (Επιστημονικό Μάρκετινγκ, 02/2002), είναι ότι υποσχέθηκε στους πελάτες της τα ακόλουθα: (1) διορατικότητα και νέες ιδέες για το μέλλον, (2) ολοκληρωμένες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και λύσεις, (3) κατανόηση των αναγκών τους, μέσα στα διάφορα στάδια της ζωής, (4) μεταχείριση του πελάτη ως «επισκέπτη» κάθε φορά που αυτός θα έρχεται σε επαφή με την τράπεζα.

Η υπόσχεση αυτή είχε ως επίπτωση για την τράπεζα, την αύξηση των περιουσιακών της στοιχείων κατά 45% σε διάρκεια 18 μηνών, σε αντίθεση με το μέσο όρο του κλάδου που ήταν 8%. Καταλαβαίνουμε λοιπόν, πως η υπόσχεση της φήμης (της υπηρεσίας) και το «πάντρεμά» της με την συμπεριφορά των τραπεζοϋπαλλήλων (mass customization) που χρειάζεται για να μετατραπεί η υπόσχεση σε πραγματική εμπειρία για τον πελάτη, οδηγεί τις τράπεζες στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Το οποίο αναμφισβήτητα θα λέγαμε πως είναι το αμοιβαίο όφελος τράπεζας-πελάτη, όπως επίσης η αφοσίωση των πελατών απέναντι στην «δική τους» επιχείρηση. Δεν είναι ούτε η τιμή, ούτε η προώθηση των τραπεζικών υπηρεσιών που εμπνέουν την αφοσίωση του πελάτη τόσο, όσο οι άνθρωποι με τους οποίους συναλλασσόμαστε και μοιραζόμαστε εμπειρίες!...

ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΝΟΝΤΑΣ...

Στο Μέρος Β, αρχικά, δώσαμε ένα σύντομο ορισμό για το τι ακριβώς σημαίνει «εμπειρία» στα μάτια του καταναλωτή. Ο ορισμός έπειτα, υποστηρίχθηκε και από τα παραδείγματα που συμπεριλάβαμε, για να προσεγγίσουμε την έννοια της **εμπειρίας** σε μεγαλύτερο βάθος και για να γίνει πιο εύκολα αντιληπτή. Στη συνέχεια, αντιστοιχίσαμε και αναλύσαμε ταυτόχρονα, τις έννοιες **ποιότητα** και **εμπειρία** και διαπιστώσαμε το **συσχετισμό** μεταξύ των δύο. Με βάση το μοντέλο των J. Pine και J. Gilmore, για την πρόοδο της οικονομικής αξίας, αναλύσαμε σταδιακά και διεξοδικά το πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να «σκηνοθετούν» τον τρόπο με τον οποίο θα παρέχουν τις υπηρεσίες στους πελάτες. Τελειώνοντας το Μέρος Β, κάναμε λόγο, πρώτον, για τον εμπλουτισμό της εμπειρίας, αλλά και πως μπορεί να μεταφραστεί και να διαχωριστεί αυτή η πολυδιάστατη έννοια. Δεύτερον, για τη μαζική εξατομίκευση (mass

customization) των τραπεζικών υπηρεσιών και τα οφέλη της στρατηγικής αυτής και τρίτον, παρουσιάσαμε μερικά ενδεικτικά παραδείγματα Εμπειρικού Μάρκετινγκ μέσα στον τραπεζικό τομέα τονίζοντας την απήχηση που υπήρξε από την πελατειακή βάση και το αμοιβαίο όφελος της στρατηγικής αυτής, τόσο για τις τράπεζες όσο και για τους ίδιους τους πελάτες τους.

Στο Μέρος Γ που ακολουθεί, θα εξετάσουμε κατά πόσο οι ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, είναι ώριμες ως προς την εφαρμογή της σχετικά νέας στρατηγικής του Μάρκετινγκ Εμπειριών. Η πρόσφατη έρευνα που διεξήχθη από τον φοιτητή που εκπόνησε αυτή την εργασία, αποτελεί μια πολύτιμη πρώτη εμπειρική μελέτη του θέματος.

ΜΕΡΟΣ Γ

ΕΡΕΥΝΑ: ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ (CASE STUDIES) ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ/ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΕΜΠΕΙΡΙΩΝ

Σε αυτό το κομμάτι της εργασίας, που είναι ουσιαστικά και το τελευταίο, θα κάνουμε λόγο για την έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε πριν από μερικούς μήνες από τέσσερις ελληνικές τράπεζες για τις ανάγκες της πτυχιακής εργασίας. Στη συνέχεια, θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα της έρευνας (βλέπε παράρτημα, σελ. 33), η οποία στηρίχθηκε σε ένα ερωτηματολόγιο δεκαοκτώ ερωτήσεων ανοικτού τύπου. Επιπλέον, θα μιλήσουμε για τις δυσκολίες αλλά και τις εκπλήξεις που αντιμετώπισε ο φοιτητής κατά την διάρκεια της έρευνας. Με άλλα λόγια, θα προσεγγίσουμε για άλλη μια φορά την *εμπειρία* μέσα από την προσπάθεια του φοιτητή να εκμαιεύσει πολύτιμες πληροφορίες από τον ελληνικό τραπεζικό χώρο για ένα θέμα καινούριο για τα ελληνικά δεδομένα, με βασικό στόχο να καταγραφούν εμπειρικά συμπεράσματα σχετικά με: (α) το συσχετισμό των εννοιών της ποιότητας των υπηρεσιών με το Εμπειρικό Μάρκετινγκ και (β) το βαθμό ωρίμανσης των ελληνικών τραπεζών, όσο αφορά τη στρατηγική του Εμπειρικού Μάρκετινγκ.

Έτσι λοιπόν, ο συγγραφέας και φοιτητής τούτης της εργασίας, προσπάθησε να συσχετίσει τις δύο αυτές έννοιες, να τις κατανοήσει όσο το δυνατό καλύτερα, ούτως ώστε να καταφέρει να εξάγει κάποιες ερωτήσεις οι οποίες θα συμμετείχαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας. Το οποίο αποτέλεσε όλο αυτό το διάστημα ένα πολύτιμο εργαλείο για τον ίδιο. Έπειτα από σκέψη και συζητήσεις με τον επιβλέποντα καθηγητή, συγκεντρώθηκαν συνολικά δεκαοκτώ ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας ήταν

έτοιμο. Έμενε μόνο να αρχίσει η διαδικασία για την έρευνα στην οποία συμπεριλαμβάνονταν και μια ολιγόλεπτη συνέντευξη (ένα τέταρτο με είκοσι λεπτά περίπου). Κυρίως λόγω έλλειψης πρόσβασης σε υψηλόβαθμα στελέχη στα κεντρικά γραφεία διοίκησης των ελληνικών τραπεζών, αλλά επίσης λόγω έλλειψης διαθέσιμου χρόνου των ιδίων των στελεχών που προσεγγίστηκαν, η έρευνα περιορίστηκε στο να είναι ποιοτική και μάλιστα ήταν βασισμένη στη μέθοδο της Μελέτης Περίπτωσης. Οι τράπεζες επιλέχτηκαν ώστε να αντιπροσωπεύουν όσο το δυνατό περισσότερο τη διαμόρφωση (μέγεθος, είδος, μορφή) της ελληνικής τραπεζικής αγοράς.

Ας σημειωθεί ότι για λόγους εχεμύθειας, οι επωνυμίες των τραπεζών που ερωτήθηκαν δεν αναφέρονται στην εργασία αυτή. Είναι φυσικά διαθέσιμα, προφορικά και γραπτά, στον επιβλέποντα καθηγητή.

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Παρακάτω, θα αναφερθούμε ξεχωριστά στην καθεμιά τράπεζα από τις τέσσερις που συμμετείχαν στην ερευνητική διαδικασία.

Τράπεζα Α

Αριθμός υποκαταστημάτων: 125

Προφίλ πελατών: ιδιώτες και επιχειρήσεις

Μερίδιο αγοράς (περίπου): 4%

Εικόνα που θέλει να προσδίδει στην αγορά: ευαίσθητη, φιλική, νεανική

Συνέντευξη προς: υποκατάστημα

Προφίλ ερωτώμενου (τίτλος θέσης): Διευθυντής

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης...

Φιλικός, ευχάριστος, πρόθυμος να με βοηθήσει με την έρευνα που ανέλαβα να φέρω σε πέρας, στο βαθμό που μπορούσε. Γρήγορη η ανταπόκρισή του στις ερωτήσεις που του έθετα. Τεκμηριωμένες οι απαντήσεις που μου έδινε με παραδείγματα.

Μετά τη συνέντευξη...

Έμεινα αρκετά ικανοποιημένος από το ζήλο και το ενδιαφέρον του για να απαντήσει στο ερωτηματολόγιο όσο το δυνατόν γρηγορότερα, παρά το πιεσμένο του πρόγραμμα.

Τράπεζα Β

Αριθμός υποκαταστημάτων: 292

Προφίλ πελατών: ιδιώτες και επιχειρήσεις

Μερίδιο αγοράς (περίπου): -

Εικόνα που θέλει να προσδίδει στην αγορά: -

Συνέντευξη προς: υποκατάστημα

Προφίλ ερωτώμενου (τίτλος θέσης): Υποδιευθυντής

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης...

Δεν θέλησε να μου δηλώσει περαιτέρω στοιχεία για το προφίλ της τράπεζας. Ενώ λόγο του φόρτου εργασίας του εκείνο το διάστημα δεν κατάφερε να ασχοληθεί με το θέμα όσο θα ήθελε. Δυσκολεύτηκα αρκετά με αυτή τη περίπτωση, γιατί μου εξέφρασε τις ελάχιστες εμπειρίες που είχε για το συγκεκριμένο θέμα, δυσκολεύοντας έτσι και τη δική μου αρμοδιότητα που ήταν η διαδικασία της συνέντευξης.

Μετά τη συνέντευξη...

Ήμουν δυσαρεστημένος γιατί δεν κατάφερα να συλλέξω τις πληροφορίες που χρειαζόμουν έτσι ώστε να βοηθηθώ.

Τράπεζα Γ

Αριθμός υποκαταστημάτων: 2

Προφίλ πελατών: ιδιώτες

Μερίδιο αγοράς (περίπου): 1%

Εικόνα που θέλει να προσδίδει στην αγορά: δυναμική, νεανική, καινοτόμος

Συνέντευξη προς: κεντρική διοίκηση

Προφίλ ερωτώμενου (τίτλος θέσης): Head of Marketing Department

Προϊόντα-Υπηρεσίες όπου δίνεται μεγαλύτερη βάση: δάνεια επισκευής, καταναλωτικά δάνεια, ασφαλιστικά προγράμματα συνδεδεμένα με πιστώσεις

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης...

Πρόσχαρη, φιλική, απαντώντας με παραδείγματα στις ερωτήσεις που είχε κληθεί να απαντήσει.

Μετά τη συνέντευξη...

Έμεινα ευχαριστημένος από τη συνέντευξη, χωρίς να αντιμετωπίσω κάποια δυσκολία κατά τη διεξαγωγή της. Με εντυπωσίασε η εσωτερική διαρρύθμιση του χώρου της τράπεζας (servicescapes). Επικρατούσαν έντονα χρώματα και μοντέρνα έπιπλα, κάτι που το συνάντησα πρώτη φορά σε τράπεζα.

Τράπεζα Δ

Εικόνα που θέλει να προσδίδει στην αγορά: δυναμική, ευέλικτη, νεανική

Συνέντευξη προς: κεντρική διοίκηση

Προφίλ ερωτώμενου (τίτλος θέσης): Διευθύντρια Ποιότητας

Με την τράπεζα Δ, όλη η διαδικασία της συνέντευξης, αλλά και η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, έγινε μέσω τηλεφώνου και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Αντιμετώπισα δυσκολίες για να αποσπάσω τις πληροφορίες που ήθελα. Μια από τις

δυσκολίες που αντιμετώπισα, ήταν ότι χρειάστηκε να κάνω μια αίτηση (άτυπη μέσω e mail) για το λόγο που θα ήθελα να έρθω σε επαφή με τη συγκεκριμένη τράπεζα και δεύτερον ότι θα έπρεπε να περιμένω την έγκριση και αποδοχή του αιτήματός μου (περίπου 1 εβδομάδα) πριν έρθω σε επαφή (τηλεφωνικώς) με το αρμόδιο πρόσωπο. Μόλις εγκρίθηκε το αίτημά μου και επικοινωνήσα με το διευθυντικό στέλεχος για τη συνέντευξη αντιμετώπισα και άλλη δυσκολία. Η συνέντευξη μέσω τηλεφώνου δεν ‘απέφερε καρπούς’ διότι δυσκολευόταν το διευθυντικό στέλεχος να δώσει πληροφορίες σχετικά με το προφίλ της τράπεζας. Επιπλέον, κατά τη διάρκεια της συνομιλίας μας, και από τον τρόπο που μιλούσε, εισέπραξα ειρωνεία και απαξίωση.

Σε αυτό το σημείο και κλείνοντας αυτή τη παράγραφο, αξίζει να υπογραμμίσουμε πως για να πραγματοποιηθούν οι συνεντεύξεις στις τράπεζες Α και Γ, αλλά και η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από αυτές, ο φοιτητής έκανε ένα σύντομο ταξίδι μέχρι την Αθήνα (7, 8/ 08/ 2007).

Στη συνέχεια της ανάλυσής μας, και συγκεκριμένα στο παράρτημα που ακολουθεί, θα σας παρουσιάσουμε τις απαντήσεις των τραπεζών, όπως ακριβώς ανταποκρίθηκαν στο ερωτηματολόγιο η κάθε μία ξεχωριστά.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ
(ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΟΙ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ/ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ

ΤΜΗΜΑ: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ

(Παράρτημα ΑΓ. ΝΙΚΟΛΑΟΥ)

Αύγουστος-Σεπτέμβριος 2007

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Στα πλαίσια της πτυχιακής μου εργασίας με θέμα: «*Στρατηγικές Ποιότητας στον κλάδο παροχής υπηρεσιών & υλοποίηση αυτών σε επίπεδο Εμπειρικού Μάρκετινγκ*», οφείλω να συγκεντρώσω χρήσιμες πληροφορίες – πολύτιμες για την εξέλιξη της εργασίας και την αποπεράτωσή της. Θα σας παρακαλούσα λοιπόν, να απαντηθούν προσεκτικά όλες οι ερωτήσεις οι οποίες ακολουθούν, έτσι ώστε από τη συλλογή και την ανάλυση των απαντήσεών σας, να αποκτήσω μια σφαιρική και ολοκληρωμένη άποψη από τον κάθε ερωτώμενο για το παραπάνω θέμα. Δεσμεύομαι να διανείμω τα συμπεράσματα της έρευνας στις ερωτηθείσες εταιρίες μια και θα μπορούσαν να χρησιμεύσουν ως έναυσμα για περαιτέρω σκέψη και συζήτηση.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Εσείς προσωπικά, πώς κατανοείτε την έννοια της ποιότητας (ανεξάρτητα από το αν αναφερόμαστε σε προϊόν ή υπηρεσία);

ΤΡΑΠΕΖΑ Α: *Κατά τη γνώμη μου, ποιότητα, είναι η πλήρης ικανοποίηση των άμεσων και έμμεσων αναγκών του πελάτη.*

ΤΡΑΠΕΖΑ Β: *Επεξήγηση και κατανόηση προϊόντος, διαχρονικότητα, προσωπική εξυπηρέτηση.*

ΤΡΑΠΕΖΑ Δ: *Όχι μόνο κάλυψη, αλλά και υπέρβαση αυτών που ζητά ο πελάτης.*

2. Πώς κατανοείτε και πώς θα ορίζατε την έννοια της ποιότητας των τραπεζικών υπηρεσιών;

ΤΡΑΠΕΖΑ Α: *Ο ορισμός της ποιότητας, είναι η μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των προσδοκιών και των απαιτήσεων του πελάτη, μέσα από την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών.*

ΤΡΑΠΕΖΑ Β: *Ξεκάθαρες ορολογίες, πλήρης κατανόηση προϊόντος, χρησιμότητα, σύγκριση με άλλα παρεμφερή.*

ΤΡΑΠΕΖΑ Γ: *Ξεκάθαροι απέναντι στους πελάτες μας, κοντά τους όποτε μας χρειαστούν.*

ΤΡΑΠΕΖΑ Δ: *Άμεση ποιοτική εξυπηρέτηση- διαφάνεια συναλλαγών- κάλυψη αναγκών- τήρηση νομοθεσίας.*

3. α/ Πραγματοποιείτε έρευνα αγοράς για το τι είναι ποιότητα (των υπηρεσιών που προσφέρετε) στα μάτια των πελατών σας;

ΝΑΙ/ ΟΧΙ (Κυκλώστε την επιλογή σας)

β/ Κάθε πότε θεωρείτε πως είναι σκόπιμο να γίνεται μια τέτοια έρευνα;

ΤΡΑΠΕΖΑ Α: *Η τράπεζά μας, πραγματοποιεί τακτική έρευνα αγοράς το αργότερο κάθε διετία και έκτακτες έρευνες αγοράς, που αφορούν συγκεκριμένα προϊόντα μέσα στη διάρκεια του έτους.*

ΤΡΑΠΕΖΑ Β: α/ Ναι, β/ κάθε έξι μήνες το αργότερο.

ΤΡΑΠΕΖΑ Γ: α/ Όχι, πραγματοποιούμε όμως έρευνα αγοράς για να κατανοήσουμε τη ζήτηση του κοινού/ πελατών για συγκεκριμένα προϊόντα/ υπηρεσίες. Δηλαδή προσπαθούμε να κατανοήσουμε την αγοραστική τους συμπεριφορά. Και αναλύονται από *in house systems* για να προβλέψουμε πως θα αντιδράσουν οι πελάτες σε αυτά.

ΤΡΑΠΕΖΑ Δ: α/ Ναι, β/ κάθε 6 μήνες.

4. Ποια είναι τα συμπεράσματα που εξάγετε από την πιο πρόσφατη έρευνα αγοράς;

ΤΡΑΠΕΖΑ Α: *Τα συμπεράσματα αυτών των ερευνών κοινοποιούνται μόνο στη διοίκηση και χρησιμεύουν στον επαναπροσδιορισμό των αντικειμενικών σκοπών και στόχων της τράπεζας.*

5. α/ Ποιες είναι οι στρατηγικές ποιότητας που ακολουθείτε για τις τραπεζικές σας υπηρεσίες;

β/ Δώστε μου ένα πρακτικό παράδειγμα βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών σας.

ΤΡΑΠΕΖΑ Α:

A) 1) ανάπτυξη και διατήρηση υψηλής τεχνογνωσίας και υψηλού επιπέδου στελεχικό δυναμικό, 2) προσφορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες μας που θα υπερβαίνουν τις προσδοκίες τους, 3) εξυπηρέτηση των πελατών μας με τρόπο που να στοχεύει στην πλήρη κάλυψη των απαιτήσεών τους, 4) διαμόρφωση τιμολογιακής πολιτικής που να ανταποκρίνεται στις συνθήκες της αγοράς.

B) αναβάθμιση του λογισμικού στα ATMs, με σκοπό να εμπλουτιστούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες, να απλοποιηθεί το μενού επιλογών και να ενσωματωθούν ενημερωτικά μηνύματα, σχετικά με προσφορές για τους πελάτες.

ΤΡΑΠΕΖΑ Δ: α/ Διεύρυνση δικτύου καταστημάτων- βελτίωση web banking- διεύρυνση ομάδων προϊόντων για την κάλυψη εξειδικευμένων αναγκών.

6. α/ Ποιους δείκτες ποιότητας χρησιμοποιείτε; (Σημειώστε **3 μόνο** επιλογές, και αριθμήστε με σειρά προτεραιότητας)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Ανταπόκριση | <input type="checkbox"/> Προσπελασιμότητα |
| <input type="checkbox"/> Αξιοπιστία | <input type="checkbox"/> Προσιτές τιμές των υπηρεσιών (τιμολόγηση) |
| <input type="checkbox"/> Υπευθυνότητα | <input type="checkbox"/> Ασφάλεια |
| <input type="checkbox"/> Ευγένεια | <input type="checkbox"/> Επάρκεια |
| <input type="checkbox"/> Σωστή Επικοινωνία | <input type="checkbox"/> Εμπιστοσύνη |
| <input type="checkbox"/> Συναισθηματική Κατανόηση (Empathy) | |

Κάτι άλλο... Εξηγείστε...

ΤΡΑΠΕΖΑ Α: Υπάρχουν ποσοτικοί δείκτες (π.χ ελαχιστοποίηση του χρόνου παράδοσης μπλοκ επιταγών και ποιοτικοί δείκτες (π.χ πληρότητα/ αξιοπιστία στην ενημέρωση του πελάτη με σωστή και άμεση επικοινωνία).

ΤΡΑΠΕΖΑ Β: α/ προσιτές τιμές των υπηρεσιών (τιμολόγηση)-αξιοπιστία-σωστή επικοινωνία.

ΤΡΑΠΕΖΑ Γ: α/ Συναισθηματική κατανόηση (Empathy), από την αρχή ως το τέλος. β/ ως εργαλείο χρησιμοποιούμε το εσωτερικό reporting. Γνωρίζουμε 2-3 μήνες νωρίτερα αν βαίνουμε προς την επίτευξη των στόχων που έχουμε θέσει. Μας ενδιαφέρει το basic optimization, marketing wise. Οι πελάτες είναι η βάση από την οποία ξεκινάμε και αν μη τι άλλο, θα πρέπει να δείχνουμε κατανόηση στις ανάγκες τους.

β/ τι εργαλεία χρησιμοποιείτε για να μετρήσετε την επίτευξη των στόχων που θέτετε σε σχέση με τους παραπάνω δείκτες; Δώστε μου ένα παράδειγμα.

ΤΡΑΠΕΖΑ Α: Έχουν καθοριστεί συγκεκριμένοι δείκτες παρακολούθησης (π.χ ο χρόνος που απαιτείται από τη στιγμή της αίτησης του πελάτη για έκδοση μπλοκ επιταγών, μέχρι την εισαγωγή του νέου μπλοκ στο σύστημα της τράπεζας).

ΤΡΑΠΕΖΑ Β: Αποτελέσματα πωλήσεων, επίτευξη προσωπικών στόχων.

7. Έχετε εντοπίσει κάποιες θέσεις που παίζουν σημαντικότερο ρόλο από άλλες στην εξασφάλιση της ποιότητας; ΝΑΙ/ ΟΧΙ (Κυκλώστε την επιλογή σας).

Αν ναι, ποιοι είναι οι τίτλοι των θέσεων;

ΤΡΑΠΕΖΑ Α: Όχι.

ΤΡΑΠΕΖΑ Δ: Όλες!!!

Αν όχι, τώρα που σας κάνω την ερώτηση, πιστεύετε ότι θα μπορούσε να βελτιώσει την απόδοση ποιότητας ένας τέτοιος εντοπισμός; ΝΑΙ / ΟΧΙ (Κυκλώστε την επιλογή σας).

ΤΡΑΠΕΖΑ Α: Ναι.

ΤΡΑΠΕΖΑ Β: Ναι.

8. Τα εργαλεία για την εξασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών, χρησιμοποιούνται από όλο το ανθρώπινο δυναμικό του υποκαταστήματος/ τράπεζας; ΝΑΙ/ ΟΧΙ (Κυκλώστε την επιλογή σας). Και δίδονται ανάλογα με τα προσόντα, τις δεξιότητες και την ευθύνη της θέσεως του εργαζομένου στον οργανισμό; Μπορείτε να μου δώσετε ένα παράδειγμα; Εξηγείστε...

ΤΡΑΠΕΖΑ Α: Η βασική διαφοροποίηση που υπάρχει, σχετίζεται με το αντικείμενο του κάθε εργαζόμενου και αφορά σε εξειδικευμένα εργαλεία (π.χ ειδικό λογισμικό, ενημερωτικά φυλλάδια) τα οποία χρησιμοποιούνται κατά περίπτωση για την ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη.

ΤΡΑΠΕΖΑ Β: Ναι.

9. Οι συμβουλές/ παρατηρήσεις/ τα καθήκοντα, που δίδονται από τα διευθυντικά στελέχη, δίδονται ομαδικά ή ατομικά στον κάθε υπάλληλο; Υπάρχει κάποια 'Βίβλος' ποιότητας, συμπεριφοράς;

ΤΡΑΠΕΖΑ Α: Δίνονται σε κάθε εργαζόμενο προσωπικές οδηγίες από τον προϊστάμενο του, ενώ παράλληλα, έχει τη δυνατότητα να παρακολουθήσει εκπαιδευτικά σεμινάρια. Επιπλέον, έχει δημιουργηθεί εγχειρίδιο ποιότητας, βάσει του οποίου η τράπεζα έχει πιστοποιηθεί με ISO 9001:2000.

ΤΡΑΠΕΖΑ Β: Ομαδικά και ατομικά. Σε ειδικές περιπτώσεις υπάρχει 'Βίβλος' συμπεριφοράς.

ΤΡΑΠΕΖΑ Δ: Ομαδικά και ατομικά. Διαδικασίες- πολιτικές- εκπαιδευτικό υλικό.

10. Εσείς, ως διοικητικό στέλεχος της τράπεζας, προλαβαίνετε, λόγω του φόρτου εργασίας σας και του όγκου των ευθυνών σας, να έρχεστε σε καθημερινή επαφή με τους εργαζομένους για την αντιμετώπιση προβλημάτων που πιθανόν να αντιμετωπίζουν κατά τη διάρκεια παροχής των τραπεζικών υπηρεσιών; Ή ενθαρρύνετε τους ίδιους τους υπαλλήλους σας να εκδηλώσουν ενδιαφέρον για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που συναντούν;

ΤΡΑΠΕΖΑ Α: Είναι αναπόσπαστο μέρος της καθημερινής εργασίας να εντοπίζονται τέτοια προβλήματα και να επιλύονται μέσα από αμφίδρομη επικοινωνία με τους υπαλλήλους του καταστήματος.

ΤΡΑΠΕΖΑ Β: Επιτόπια συνεδρίαση στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που συναντούν. Εβδομαδιαία συνάντηση για αντιμετώπιση περαιτέρω προβλημάτων ευρύτερου φάσματος.

ΤΡΑΠΕΖΑ Δ: Και βέβαια. Η πρωτοβουλία (ο κάθε ένας στο χώρο του) επιβάλλεται.

11. Ποιος πιστεύετε (βάσει της εργασιακής σας εμπειρίας) πως είναι ο απώτερος σκοπός της τράπεζας (της Κεντρικής Διοίκησης); Κυκλώστε την επιλογή σας.

A. Η υψηλή απόδοση (κερδοφορία) που έχει θέσει ως στόχο η τράπεζα

B. Το να παρέχει γρήγορα, σωστά και αξιόπιστα όλο το φάσμα των τραπεζικών της υπηρεσιών

Γ. Να δώσει κίνητρα στους τραπεζοϋπαλλήλους της, έτσι ώστε να εξασφαλίσει τη μέγιστη δυνατή απόδοση του κάθε υπαλλήλου στο μέτρο της δικής του αρμοδιότητας και ευθύνης

Δ. Η απόκτηση πιστών και αφοσιωμένων πελατών

E. Κάτι άλλο... (Αναπτύξτε την άποψή σας)

ΤΡΑΠΕΖΑ Α: Η τράπεζα προσδοκεί να γίνει ο καλύτερος χρηματοοικονομικός οργανισμός σε όλα τα μέρη του κόσμου όπου υπάρχει ελληνισμός, με απώτερο σκοπό, να

απολαμβάνουν οι πελάτες μας το πιο υψηλό επίπεδο ποιότητας εξυπηρέτησης και παράλληλα να νιώθουν οι εργαζόμενοι περήφανοι να ανήκουν, ενισχύοντας έτσι τη θέση της τράπεζας και μεγιστοποιώντας το όφελος προς τους μετόχους και την κοινωνία.

ΤΡΑΠΕΖΑ Β: *Η απάντηση Α.*

ΤΡΑΠΕΖΑ Γ: *Η απάντηση Γ. Δεν υπάρχει καλός οργανισμός, εάν δεν υπάρχουν καλοί άνθρωποι/ εργαζόμενοι σε αυτόν (εκπαίδευση & ανάπτυξη προσωπικού). Επενδύοντας στους ανθρώπους σου, έχεις το αποτέλεσμα που θέλεις, δηλαδή πιστούς και αφοσιωμένους πελάτες.*

ΤΡΑΠΕΖΑ Δ: *Η απάντηση Δ.*

12. Ακολουθείτε πιστά και πάντοτε τις τάσεις του ανταγωνισμού και αναλόγως ενεργείτε; Ή υιοθετείτε νέες (καινοτόμες) ιδέες και τις θέτετε σε εφαρμογή (για τον τρόπο με τον οποίο θα παρέχετε πιο ποιοτικά τις υπηρεσίες σας), τοποθετώντας σε δεύτερη μοίρα το ρίσκο που πιθανόν να παίρνετε;

ΤΡΑΠΕΖΑ Α: *Από την προσωπική μου εμπειρία, μπορώ να πω ότι χρειάζεται πάντα συνδυασμός καινοτόμων ιδεών με παραδοσιακά προϊόντα και, λόγω της παγκοσμιοποίησης της αγοράς, κάθε εταιρία, είναι υποχρεωμένη να παρακολουθεί τον ανταγωνισμό και όλους τους εξωτερικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τις εργασίες της.*

13. Ποιο θεωρείτε πως είναι το πιο κατάλληλο μίγμα από στοιχεία που οφείλει να έχει μια υπηρεσία κατά τη διάρκεια της παροχής της, έτσι ώστε να τοποθετηθεί κατάλληλα στο μυαλό του πελάτη/ καταναλωτή για να τον εντυπωσιάσει;

ΤΡΑΠΕΖΑ Α: *Μια υπηρεσία πρέπει να καλύπτει πλήρως κάποια ανάγκη, να διατίθεται σε ανταγωνιστική τιμή και να έχει κάποιο χαρακτηριστικό που θα της δίνει συγκριτικό πλεονέκτημα, έτσι ώστε να δημιουργεί θετική εντύπωση στον πελάτη.*

ΤΡΑΠΕΖΑ Β: *καταλληλότητα- κατανόηση- κόστος- χρονοδιάγραμμα.*

14. Στοχεύετε:

- Στην ικανοποίηση του κάθε πελάτη σας και στο ανάλογο κέρδος που θα έχετε από τη συναλλαγή μαζί του.
- Στο να εκπληρώσετε τις υποσχέσεις που δώσατε στους πελάτες σας (δηλ. τις υπηρεσίες), παραμερίζοντας το κόστος που θα υποστείτε. (Σημειώστε την επιλογή σας με X)

Κάτι άλλο... (Εξηγείστε)

ΤΡΑΠΕΖΑ Α: Στοχεύουμε στη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες/συνεργάτες μας, με απώτερο σκοπό το αμοιβαίο όφελος.

ΤΡΑΠΕΖΑ Β: Στο να εκπληρώσουμε τις υποσχέσεις που δώσαμε στους πελάτες μας (δηλ. τις υπηρεσίες), παραμερίζοντας το κόστος που θα υποστούμε.

ΤΡΑΠΕΖΑ Γ: Ορθολογικώς μας ενδιαφέρει το κέρδος από τον κάθε πελάτη, όπως και σε κάθε τράπεζα. Δεν θα προωθήσουμε όμως στην αγορά προϊόντα τα οποία δεν μας συμφέρουν (εμάς και τους πελάτες μας). Για παράδειγμα, δάνειο για διακοπές και αποπληρωμή σε 72 δόσεις. Ποτέ τέτοιο πράγμα στην τράπεζά μας! Γιατί ο πελάτης μας, και του χρόνου θα θέλει να πάει διακοπές και δεν θα θέλαμε να αποπληρώνει ακόμη το προηγούμενο διακοποδάνειο. Δεν διώχνουμε πελάτες με αυτόν τον τρόπο, αλλά τους προστατεύουμε από μια λάθος επιλογή.

15. Πως πιστεύετε ότι η εμπειρία των πελατών της τράπεζάς σας μπορεί να βελτιωθεί; Υπάρχουν μηχανισμοί μέσα από τους οποίους οι απόψεις σας (ή και των άλλων εργαζομένων) φτάνουν στον Διευθυντή της τράπεζας για να ληφθούν σοβαρά υπόψη; Αν ναι, Ποιοι είναι αυτοί;

ΤΡΑΠΕΖΑ Α: Οι απόψεις κάθε εργαζομένου, μπορούν να κοινοποιηθούν είτε προσωπικά στον προϊστάμενο του, είτε σε κάποια από τις τακτικές συναντήσεις που γίνονται σε διάφορα επίπεδα. Επίσης, υπάρχει ειδική επιτροπή που αξιολογεί και επιβραβεύει νέες προτάσεις και ιδέες των εργαζομένων.

ΤΡΑΠΕΖΑ Β: Υπάρχει υπηρεσία επεξεργασίας προτάσεων των εργαζομένων, μέσω e mail.

ΤΡΑΠΕΖΑ Δ: Έρευνες ικανοποίησης πελατών και εργαζομένων, συμμετοχή σε ομαδικές εργασίες, κ. ά.

16. α/ Πιστεύετε πως επιδρά θετικά η διαμόρφωση του περιβάλλοντα χώρου της τράπεζας (servicescapes) στην απόφαση του πελάτη για να προβεί σε μια συναλλαγή; ΝΑΙ/ ΟΧΙ (Κυκλώστε την επιλογή σας)

β/ Σας έχει συμβεί ποτέ κάποιος από τους πελάτες σας, να εκφράσει το θαυμασμό του ή την αρέσκειά του για τη διαμόρφωση του εσωτερικού χώρου του καταστήματός σας; (π.χ τη διαρρύθμιση των επίπλων, το ντεκόρ, το φωτισμό, κ.ά)

ΤΡΑΠΕΖΑ Α: Το περιβάλλον στο οποίο προσφέρεται μια υπηρεσία είναι πολύ σημαντικό. Εμείς φροντίζουμε διαρκώς να διατηρούμε το κατάστημα καθαρό και

λειτουργικό, με σωστό φωτισμό και θερμοκρασία χώρου. Επίσης, είναι πολύ σημαντικό να υπάρχουν διαφημιστικά φυλλάδια/ αφίσες, ενώ και οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν την προβλεπόμενη από τις εγκυκλίους εμφάνιση.

ΤΡΑΠΕΖΑ Β: α/ Ναι, β/ Όχι ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Νομίζω ότι είναι μια απλή έκφραση.

ΤΡΑΠΕΖΑ Δ: α/ Ναι, β/ Ναι.

17. α/ Πιστεύετε πως η στρατηγική της ταύτισης και της βελτίωσης της εικόνας/ αντίληψης που έχουν οι πελάτες σχετικά με την παρεχόμενη υπηρεσία, είναι μια από τις σημαντικότερες ενέργειες που οφείλει μια σύγχρονη τράπεζα να εφαρμόσει έτσι ώστε να αυξηθεί η εμπιστοσύνη των πελατών της, και κατ' επέκταση το κέρδος της; ΝΑΙ/ ΟΧΙ (Κυκλώστε την επιλογή σας)

β/ Αν ναι, δώστε μου ένα πρακτικό παράδειγμα μιας τέτοιας πολιτικής σας.

ΤΡΑΠΕΖΑ Α: Πιστεύω ότι ο πελάτης πρέπει να γίνεται δέκτης του σωστού μηνύματος, έτσι ώστε να ταυτιστεί με την παρεχόμενη υπηρεσία. Για παράδειγμα, όταν η τράπεζα δημιουργεί ένα τηλεοπτικό μήνυμα (διαφήμιση) πρέπει να παρέχει σύντομες και σαφείς πληροφορίες στον πελάτη, φροντίζοντας να δημιουργήσει θετική εντύπωση και να πείσει τον πελάτη να ταυτιστεί με το προϊόν.

ΤΡΑΠΕΖΑ Β: α/ Ναι.

18. Θεωρείτε πως η παροχή **μερικά** εξατομικευμένων υπηρεσιών (π.χ κάποια χαρακτηριστικά στοιχεία ενός κατά τα άλλα τυποποιημένου καταναλωτικού δανείου) προσαρμοσμένα στα «θέλω» του εκάστοτε πελάτη (mass customization) προς τους πελάτες σας μπορεί να επιφέρει: (Σημειώστε την επιλογή σας με X)

- Το επιθυμητό κέρδος που θέσατε ως στόχο
- Περισσότερη πίστη και αφοσίωση των πελατών σας για την επιχείρησή σας
- Υψηλότερο κόστος, για το σχεδιασμό και την παροχή τέτοιων υπηρεσιών, από το αναμενόμενο
- Κάτι άλλο... Εξηγείστε

ΤΡΑΠΕΖΑ Α: Στη μοντέρνα τραπεζική πρακτική, χρησιμοποιούνται ευρέως οι 'μερικά εξατομικευμένες' υπηρεσίες, διότι επιφέρουν μεγαλύτερη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη και ενισχύουν τους δεσμούς του με την τράπεζα.

ΤΡΑΠΕΖΑ Β: *Περισσότερη πίστη και αφοσίωση των πελατών μας για την επιχείρησή μας.*

ΤΡΑΠΕΖΑ Γ: *Περισσότερη πίστη και αφοσίωση των πελατών μας για την επιχείρησή μας. Παράδειγμα: η τύπωση της φωτογραφίας του πελάτη στην κάρτα του, να προσαρμόζει ο πελάτης τις μηνιαίες του δόσεις όπως τον βολεύει (επειδή ένας αγρότης δεν έχει standard εισόδημα, άλλοτε είναι υψηλότερο και άλλοτε χαμηλότερο, του επιτρέπεται να πληρώνει τις δόσεις ανάλογα με το εισόδημά του την εκάστοτε χρονική περίοδο), από τα άτοκα revolving στην ίδια κάρτα.*

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΕΜΠΕΙΡΙΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Παρατηρώντας τις παραπάνω απαντήσεις που δόθηκαν από τις ερωτηθείσες τράπεζες, είναι εύκολο να διαπιστώσουμε πως υπήρχαν αρκετές αναπάντητες ερωτήσεις, από κάποιες τράπεζες, καθώς και μισές απαντήσεις χωρίς κάποια ιδιαίτερη επιχειρηματολογία. Επιπλέον, υπήρχαν αρκετές μονολεκτικές απαντήσεις, χωρίς να υποστηρίζονται από κάποιο παράδειγμα για να κατανοήσουμε σε βάθος ένα τόσο υποκειμενικό και πολυδιάστατο θέμα. Το γεγονός αυτό, υποδηλώνει, την ύπαρξη ελλειπών στοιχείων που είχε ο φοιτητής στη διάθεσή του, έτσι ώστε να καταλήξει σε ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα έρευνας ή καλύτερα σε ένα αποτέλεσμα που προσδοκούσε. Σε γενικές γραμμές λοιπόν, βάσει των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου και των εμπειριών που αποκόμισε ο φοιτητής από τη διαδικασία των συνεντεύξεων, καθώς και των μηνυμάτων που εισέπραξε, μπορούμε να υποστηρίξουμε, πως οι ελληνικές τράπεζες βρίσκονται σε ένα αρκετά πρώιμο στάδιο σε ο,τι καλείται και συμπεριλαμβάνεται στη στρατηγική του Εμπειρικού Μάρκετινγκ. Συγχρόνως όμως, δίνει και ελπιδοφόρα και θετικά μηνύματα για το μέλλον. Τα θετικά μηνύματα που εισέπραξε ο σπουδαστής, τα αντλούμε κυρίως από τις απαντήσεις των τραπεζών Α και Γ. Ειδικότερα, πριν τη διεξαγωγή της συνέντευξης και έχοντας (ο σπουδαστής στη διάθεσή του και τις δεκαοκτώ ερωτήσεις) αποφάσισε να ξεχωρίσει έξι ερωτήσεις (2, 6, 10, 11, 14, 18), τις πιο σημαντικές και αυτές που θα αποτελούσαν την ουσία της έρευνας για το θέμα, σύμφωνα πάντα με την κρίση του. Αυτές οι έξι, αποτέλεσαν ουσιαστικά τη διαδικασία της συνέντευξης, και σε αυτές υποβλήθηκαν να ανταποκριθούν οι ερωτώμενοι στην ολιγόλεπτη συνέντευξη, πριν απαντηθούν συνολικά όλες οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Έτσι λοιπόν, όπως παρατηρούμε και αν ανατρέξουμε σε αυτές τις έξι ερωτήσεις, είναι εύκολο να καταλάβουμε πως υπάρχει το

υπόβαθρο, η βάση, το πρώτο ‘στίγμα’ στην ελληνική τραπεζική αγορά, για την παροχή τραπεζικών υπηρεσιών με αυτού του είδους τη στρατηγική, του Εμπειρικού Μάρκετινγκ. Η παροχή υπηρεσιών-εμπειριών, όμως, αποτελεί και παραμένει ένα κεφάλαιο για τα ελληνικά τραπεζικά δεδομένα, περίπλοκο και δύσκολο στην εφαρμογή του, το οποίο χρειάζεται για να αναπτυχθεί, την προσπάθεια και τη συγκατάθεση όλης της διοικητικής ιεραρχίας σε μια τράπεζα και ιδίως στα ανώτατα διοικητικά κλιμάκια, όπου και σχηματίζεται η ευρύτερη στρατηγική μιας τράπεζας. Απαιτεί σωστή πολιτική (στρατηγική) στις αποφάσεις της διοίκησης-σωστές και ξεκάθαρες κατευθυντήριες γραμμές, προσωπικό (ανθρώπους) με όρεξη για δουλειά και μάθηση, ειδικά εκπαιδευτικά σεμινάρια για το θέμα-τρόποι και μέθοδοι εφαρμογής, καθώς επίσης και ανοικτούς τους ορίζοντες (open-minded) σε διάφορες προκλήσεις που υπάρχουν στον τραπεζικό χώρο. Τέλος, κατά τη γνώμη μου, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, αυτός των διευθυντικών στελεχών, διότι αυτοί αποτελούν τον ‘καθοδηγητή’ των ενεργειών που υλοποιούνται προς όφελος του χρηματοπιστωτικού οργανισμού. Τα διευθυντικά στελέχη, πρέπει να δίνουν κίνητρα και ευκαιρίες στο προσωπικό, έτσι ώστε ο κάθε εργαζόμενος να «ξεδιπλώσει» τις ικανότητές του και την εκπαίδευση που έχει λάβει. Δίνοντας ο διευθυντής, κίνητρα και θετικά μηνύματα στους πόρους διαθέτει, οι εργαζόμενοι θα μπορούν να τα ανταποδώσουν επάξια στους πελάτες.

Η διεθνοποίηση των ελληνικών τραπεζών που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια, που γίνεται μέσω συγχωνεύσεων (mergers) και συνεργασιών (join ventures), ωθούν τις ελληνικές τράπεζες να εγκλιματιστούν και να προσαρμοστούν σε αυτού του είδους την παροχή υπηρεσιών, δίνοντας έτσι, περισσότερη αξία στην πελατειακή βάση και ενδυναμώνοντας αυτή τη σχέση αμοιβαίου οφέλους. Εάν παρέχεται μια υπηρεσία με τον κατάλληλο/ καλύτερο δυνατό τρόπο στον πελάτη, τότε η εμπειρία που θα αποκομίσει ο πελάτης, θα μείνει ανεξίτηλη στη μνήμη του και θα ζωντανεύει κάθε φορά που θα έρχεται στο νου του η ποιότητα της εξυπηρέτησης που είχε λάβει...

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ✚ Σ. Γούναρης, 2003, *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*, Rosili, Αθήνα
- ✚ Σ. Καρδάσης, 2006, *Ποιότητα Υπηρεσιών (σημειώσεις φοιτητών)*, σελ. 12-13, Ηράκλειο
- ✚ Α. Κερμίτσης, 2005, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Οι δέκα διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών*, σελ.9-12, Αθήνα
- ✚ Α. Μεσαρίτης, 'Άλλο αγοράζω, άλλο καταναλώνω' *ΠΟΛΙΤΗΣ*, Μάιος 2007
- ✚ Pine B. Joseph, James Gilmore and Pine II, 1999, *Experience Economy: Work is Theater and Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston
- ✚ D. Weinberger, 'Αν αγαπάς το προϊόν σου, μη φοβάσαι να «πληροφορήσεις» τον πελάτη-*Harvard Business Review*' *ΤΟ ΑΡΘΡΟ*, Σεπτέμβριος 2007
- ✚ Μ. Γαβριήλ, *Γιατί να προτιμήσουν την τράπεζά σας*, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, τεύχος: Φεβρουάριος 2002
- ✚ Μ. Γαβριήλ, *Η τυποποίηση των υπηρεσιών*, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, τεύχος: Φεβρουάριος 2002
- ✚ Ι. Πρωτοπαπαδάκης, *Πως καλλιεργείται η «Πίστη του Πελάτη»*, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, τεύχος: Σεπτέμβριος 2005
- ✚ Teresa M. Amabile, Steven J. Kramer, 'Κινήσεις-Ματ στο Εργασιακό Περιβάλλον-*Harvard Business Review*' *ΤΟ ΑΡΘΡΟ*, Μάιος 2007

ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- ✚ atebank.gr
- ✚ bankofcyprus.gr
- ✚ alphabank.gr
- ✚ woifbridgesolutions.com
- ✚ cetelembank.com

