



www.uom.gr  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ



## ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ

### ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

#### “BENCH MARKING ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΡΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ”

Του Μεταπτυχιακού φοιτητή

Στυλιανού Α. Μαυρομάτη

E-mail: [stedra64@otenet.gr](mailto:stedra64@otenet.gr)

Τηλ. 2331072546, 6974114807

Επιβλέπων καθηγητής

Δημήτριος Σουμπενιώτης, Αναπληρωτής Καθηγητής

Dimitrios Soubeniotis, Associate Professor

Θεσσαλονίκη, 2006

# Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

Σύντομη περιγραφή Διπλωματικής Εργασίας .....Σελίδα 6

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ BENCHMARKING

1.1 Εισαγωγή .....	Σελίδα	7
1.2 Σύντομο Ιστορικό .....	Σελίδα	7
1.3 Τι είναι το Benchmarking .....	Σελίδα	8
1.4 Οι στόχοι του Benchmarking .....	Σελίδα	11
1.5 Κατηγορίες Benchmarking .....	Σελίδα	12
1.6 Διαχωρισμός από άλλη οπτική γωνία των ειδών Benchmarking	Σελίδα	15

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ BENCHMARKING

2.1 Λήψη απόφασης για την έναρξη διαδικασίας Benchmarking ....	Σελίδα	23
2.2 Παράγοντες επιτυχίας του Benchmarking .....	Σελίδα	25
2.3 Κατανόηση-Αποδοχή της διαδικασίας Benchmarking .....	Σελίδα	25
2.4 Αναγνώριση του εξωτερικού περιβάλλοντος – Επιλογή Δείγματος εταιρειών .....	Σελίδα	26
2.5 Συλλογή στοιχείων .....	Σελίδα	27
2.6 Ανάλυση – Αξιολόγηση αποτελεσμάτων .....	Σελίδα	28

- 2.7 Παρακολούθηση - Έλεγχος ..... Σελίδα 29
- 2.8 Ανατροφοδότηση (Feedback) – Διορθώσεις ..... Σελίδα 30

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

#### **BENCHMARKING ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

- 3.1 Προβλήματα & χαμηλός αριθμός ερευνών στον Τομέα ..... Σελίδα 32
- 3.2 Στοιχεία που οδηγούν σε αλλαγές στον  
Τομέα των Οικονομικών Υπηρεσιών ..... Σελίδα 33
- 3.3 Benchmarking στην αναλογία κόστους-οφέλους (CIR) ..... Σελίδα 33

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

#### **BENCHMARKING ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ**

- 4.1 Αριστοποίηση των προσφερομένων υπηρεσιών  
στην Τραπεζική βιομηχανία ..... Σελίδα 35
- 4.2 Αποδοτικότητα-Κερδοφορία και Ποιότητα στην παροχή Τραπεζικών  
Υπηρεσιών..... Σελίδα 39

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>**

#### **BENCHMARKING ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

**5.1 Οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα του σήμερα..... Σελίδα 42**

**5.2 Οι Ελληνικές Τράπεζες ..... Σελίδα 44**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>**

### **ΕΡΕΥΝΑ BENCHMARKING**

**6.1 Σκοπός και στόχοι έρευνας..... Σελίδα 49**

**6.2 Επιλογή Τραπεζών που θα συμμετάσχουν στο ελεγχόμενο δείγμα...Σελίδα 49**

**6.3 Ανάπτυξη ερωτηματολογίου..... Σελίδα 54**

**6.4 Χρόνος και τόπος διεξαγωγής της έρευνας..... Σελίδα 58**

**6.5 Μέγεθος δείγματος..... Σελίδα 59**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>**

### **ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ – ΕΞΑΓΩΓΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ**

**7.1 Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν κατά την παράδοση των  
ερωτηματολογίων..... Σελίδα 60**

**7.2 Ανάλυση ερωτηματολογίων..... Σελίδα 62**

<b>7.3 Συμπεράσματα.....</b>	<b>Σελίδα 82</b>
<b>Παράρτημα Ι.....</b>	<b>Σελίδα 84</b>
<b>Παράρτημα ΙΙ.....</b>	<b>Σελίδα 86</b>
<b>Παράρτημα ΙΙΙ.....</b>	<b>Σελίδα 96</b>
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>Σελίδα 109</b>

# Σύντομη Περιγραφή Διπλωματικής Εργασίας

## Abstract

Στα πλαίσια της Διπλωματικής εργασίας (Thesis) που ακολουθεί και γίνεται για την ολοκλήρωση των σπουδών μου στο Διατμηματικό πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, επέλεξα το θέμα “Benchmarking Τραπεζικών υπηρεσιών προς επιχειρήσεις”. Η εργασία ξεκινά με μία ανάλυση της έννοιας και της φιλοσοφίας του Benchmarking για τις επιχειρήσεις του σήμερα και του αύριο που δρουν πλέον σε ένα άκρως ανταγωνιστικό παγκόσμιο περιβάλλον. Συνεχίζεται στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο με την ανάλυση των σταδίων της διαδικασίας του Benchmarking. Στην συνέχεια γίνεται μία θεώρηση της παγκόσμιας χρήσης της διαδικασίας Benchmarking στον Τομέα των Οικονομικών Υπηρεσιών για να εστιάσουμε ακόμη περισσότερο στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο και να μιλήσουμε για το Benchmarking στις Τράπεζες διεθνώς. Η μελέτη επικεντρώνει το ενδιαφέρον της πλέον στον Ελλαδικό χώρο και τις πρωτοβουλίες Benchmarking που έχουν γίνει. Στη συνέχεια γίνεται εισαγωγή στο ερευνητικό εμπειρικό τμήμα της μελέτης. Σκοπός της έρευνας είναι η συγκριτική τυποποίηση και η μέτρηση της σχέσης αντίληψης – προσδοκιών – τελικού αποτελέσματος στην ολοκληρωμένη παροχή υπηρεσιών από τα 5 μεγαλύτερα Τραπεζικά Ιδρύματα που λειτουργούν στην χώρα μας. Εκτός των άλλων στο εν λόγω κεφάλαιο διασαφηνίζονται οι στόχοι της έρευνας, ο τρόπος επιλογής των υπό εξέταση/αξιολόγηση Τραπεζικών Ιδρυμάτων, το σκεπτικό με βάση το οποίο καταρτίστηκαν τα ερωτηματολόγια. Επίσης τα προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν και οι λόγοι κατάρτισης δύο διαφορετικών ερωτηματολογίων. Η μελέτη κλείνει με την ανάλυση-σχολιασμό των αποτελεσμάτων της έρευνας, καθώς και την εξαγωγή συμπερασμάτων για την βελτίωση της σχέσης μεταξύ αντίληψης – προσδοκιών και τελικού αποτελέσματος για τα προσφερόμενα προϊόντα των Τραπεζικών Ιδρυμάτων.

Μετά τιμής

**Στυλιανός Α. Μαυρομάτης**

## 1.1 Εισαγωγή

“We are all Bench markers now” δήλωσε ο Ζακ Σαντέρ, Πρόεδρος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στην σύνοδο της Λισσαβόνας το 2000. Το σύστημα Benchmarking που προωθείται από την Eurostat μοιάζει να είναι επαρκώς αποτελεσματικό στην προειδοποίηση ενάντια σε επικείμενη αποτυχία. Οι στόχοι της Λισσαβόνας είναι πολύ απαιτητικοί. Το Benchmarking αναμένεται να υποστηρίξει την επίτευξη των συνολικών στόχων και αντικειμενικών σκοπών της Στρατηγικής της Λισσαβόνας.

Στο σημερινό υψηλά ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου σημειώνονται ταχύτατες μεταβολές στην παγκόσμια οικονομία οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις πιέζονται να σκεφθούν και σε πολλές περιπτώσεις να υιοθετήσουν ή και να εφαρμόσουν, ένα ευρύ φάσμα καινοτόμων διοικητικών φιλοσοφιών, προσεγγίσεων και τεχνικών. Τέτοιου είδους τεχνική η οποία έχει χρησιμοποιηθεί επαρκώς είναι και το Benchmarking.

## 1.2 Σύντομο ιστορικό

Πριν την εξέλιξη της τυποποιημένης διαδικασίας Benchmarking υπήρξαν δύο σημαντικοί πρόδρομοι της σύγχρονης προσέγγισής του. Ήτοι:

- Η ανάλυση του ανταγωνισμού (Competitive analysis). Επί δεκαετίες έγινε χρήση της ανάλυσης ανταγωνισμού ως μέσου συγκέντρωσης δεδομένων και μετρήσεων που αφορούσαν τις αγορές, πωλήσεις, προϊόντα, κόστη παραγωγής ή προϋπολογισμούς των ανταγωνιστών. Στα πλαίσια της ανάλυσης ανταγωνισμού λειτούργησαν επί δεκαετίες τεχνικές και πρακτικές που θύμιζαν πόλεμο (π.χ. η λεγόμενη βιομηχανική κατασκοπεία), οι οποίες όμως πλην της πληροφόρησης και της γνώσης που περιοριζόταν στο ποιο θα είναι το επόμενο προϊόν και η πολιτική προϊόντων που θα ακολουθήσει ο ανταγωνιστής έτσι ώστε να προλάβουμε το επόμενο βήμα του πριν απ’ αυτόν, δεν παρείχε καμίας άλλης μορφής πληροφορίες που θα βοηθούσαν πραγματικά στην βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης. Η ανάλυση ανταγωνισμού αν και είναι χρήσιμο εργαλείο για να καθορίσει κάποιος την θέση του στην αγορά συγκριτικά με τους ανταγωνιστές του,

συνήθως δεν παρέχει βαθιά γνώση για το πώς οι ανταγωνιστές κατόρθωσαν να κατακτήσουν αυτήν την θέση δηλαδή διαμέσου ποιών μεθόδων, διαδικασιών κ.λ.π. Σε αντίθεση με αυτή την πρακτική το Benchmarking προχωρά πίσω από την σύγκριση των αποτελεσμάτων και συμπεριλαμβάνει την ανάλυση διαδικασιών και μεθόδων.

- Η ανάπτυξη λειτουργιών ποιότητας (Quality Function Deployment QFD). Πρόκειται για μία προσέγγιση στην ανάπτυξη προϊόντων η οποία επιτρέπει στην επιχείρηση να διερμηνεύει τις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη και να τις εκφράζει σε όρους τεχνολογικών απαιτήσεων. Η διαδικασία αυτή ξεκίνησε στην Ιαπωνία (Kobe Shipyard of Mitsubishi Heavy Industries Ltd) στις αρχές της δεκαετίας του 1970. Η ανάπτυξη του καλουπιού του QFD(Ανάπτυξη λειτουργιών ποιότητας) ή “house of quality”, συμπεριλαμβάνει την χρήση ανταγωνιστικών εκτιμήσεων από πελάτες και άμεσων ανταγωνιστικών αποτιμήσεων για να επαληθεύσει τις προτιμήσεις των πελατών και την επίδοση έναντι του ανταγωνισμού των προϊόντων ή των υπηρεσιών του οργανισμού που καθοδηγείται και λειτουργεί χρησιμοποιώντας το QFD, έναντι της επίδοσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών που άλλες επιχειρήσεις προσφέρουν. Κατ’ αυτόν τον τρόπο διεξάγεται μία μορφή ανταγωνιστικού Benchmarking. Όπως στην ανάλυση ανταγωνισμού έτσι και στην ανταγωνιστική αποτίμηση που διεξάγεται για λογ/σμό έργων του QFD δεν σχεδιάστηκαν απαραίτητα προκειμένου να αποκαλύψουν πως ο ανταγωνιστής πετυχαίνει την θέση στην οποία βρίσκεται ή αναπτύσσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του. Σε κάθε περίπτωση τα σχέδια του QFD μπορούν και απεικονίζουν πληροφορίες Benchmarking που έχουν δημιουργηθεί ως μέρος άλλων οργανωτικών πρωτοβουλιών. Η μορφή της συγκέντρωσης δεδομένων του ανταγωνιστικού Benchmarking ταιριάζει στην εφαρμογή του QFD αφού παρέχει εξειδικευμένη πληροφόρηση σχετικά με προϊόντα, υπηρεσίες, και πρακτικές των ανταγωνιστών όπως και άλλες μορφές μετρήσεων.

### **1.3 Τι είναι το Benchmarking?**

Το Benchmarking είναι μία από τις πλέον σύγχρονες και δημοφιλείς τεχνικές που χρησιμοποιείται διεθνώς με στόχο την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Σε ελεύθερη μετάφραση στα Ελληνικά ο όρος “Benchmarking” ίσως θα μπορούσε να αποδοθεί με την έννοια “Συγκριτική Τυποποίηση” ή ακόμη με πιο περιορισμένη όμως την πραγματική έννοια “Ανταγωνιστική Σύγκριση”.



Η έννοια του Benchmarking λειτουργούσε σε λανθάνουσα μορφή από παλιά αλλά μορφοποιήθηκε και χρησιμοποιείται ενσυνείδητα και πλέον ως ολοκληρωμένη τεχνική από τις αρχές της δεκαετίας του 1980. Είναι παροιμιώδης η ικανότητα των ιαπωνικών επιχειρήσεων, οι οποίες και πρωτοξεκίνησαν το Benchmarking, να συλλέγουν, επεξεργάζονται και αξιοποιούν πληροφόρηση που λαμβάνουν από τους ανταγωνιστές τους, προκειμένου να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 όμως δύο σημαντικές Αμερικάνικες εταιρείες (Harley Davidson, Rank Xerox) υποχρεώθηκαν από τον ανταγωνισμό τον οποίο δέχονταν και προκειμένου να τον αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά να οργανώσουν, συστηματοποιήσουν την λειτουργία του Benchmarking. Έκτοτε ολοένα και περισσότερες εταιρείες αντιλαμβανόμενες τα πλεονεκτήματα χρησιμοποιούν το Benchmarking.

Η δημιουργία του συστηματοποιημένου Benchmarking όμως πιστώνεται κατά κύριο λόγο στην Xerox Corporation η οποία ξεκίνησε τα πρώτα συνειδητοποιημένα σχέδια Benchmarking το 1979. Η εταιρεία διαπιστώνοντας ότι τα κόστη κατασκευής των δικών της φωτοτυπικών μηχανημάτων ήταν σημαντικά υψηλότερα από αυτά των ανταγωνιστών της στην Ιαπωνία, υποχρεώθηκε να κάνει εισαγωγικά βήματα στον χώρο του Benchmarking έτσι ώστε να αποκτήσουν βαθιά γνώση για τα υλικά, τις διαδικασίες και τις μεθόδους που χρησιμοποιούσαν οι Ιάπωνες ανταγωνιστές τους. Ουσιαστικά προχώρησαν σε χειρουργική επέμβαση επί των προϊόντων των ανταγωνιστών για να μπορέσουν να φθάσουν στο βάθος της σκέψης τους. Η εφαρμογή που ακολούθησε την πληροφόρηση που έλαβαν οι άνθρωποι της Xerox Corporation διαμέσου του ανταγωνιστικού Benchmarking τους επέτρεψε να βελτιώσουν τον σχεδιασμό και την παραγωγική αποδοτικότητα, και ταυτόχρονα να μειώσουν το κόστος παραγωγής των φωτοτυπικών τους μηχανημάτων. Η επιτυχία αυτή όμως δεν είχε μόνο σαν αποτέλεσμα την ενδυνάμωση και την αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την ίδια την Xerox αλλά παράλληλα οδήγησε στην ανάπτυξη και στην εξέλιξη ενός νέου διοικητικού εργαλείου, επονομαζόμενου “Process Benchmarking”.

Θα παραθέσουμε κατωτέρω μερικούς ορισμούς που κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί έτσι ώστε να γίνει σαφής η έννοια του Benchmarking.

- Benchmarking είναι η διαδικασία αναγνώρισης, κατανόησης και υιοθεσίας εξαιρετικών πρακτικών μέσα από τον ίδιο τον οργανισμό ή από άλλες επιχειρήσεις με σκοπό την υποβοήθηση στην βελτίωση της απόδοσης.

- Benchmarking είναι μία συνεχής και συστηματική διαδικασία για συγκριτική αξιολόγηση από μια επιχείρηση των προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών των επιχειρήσεων εκείνων που αναγνωρίζονται ως οι εφαρμόζουσες τις άριστες πρακτικές, με σκοπό την επιχειρησιακή βελτίωση και πρόοδο.
- Benchmarking είναι η δημιουργική, προσαρμόσιμη, διακριτική προσαρμογή ουσιαστικής κατανόησης των καλύτερων πρακτικών για μία επιχείρηση ή ένα τμήμα μέσα σε μία επιχείρηση.
- Ένας ορισμός που δίνει το “ American Productivity and Quality Center” για το Benchmarking είναι ο ακόλουθος: «Το Benchmarking είναι μία πρακτική του να είναι κανείς αρκετά ταπεινός ώστε να παραδεχθεί ότι κάποιος άλλος είναι καλύτερος σε κάτι, και αρκετά σοφός ώστε να προσπαθήσει και να μάθει πώς να τον συναγωνιστεί ή ακόμη και να τον ξεπεράσει σε αυτό».
- Benchmarking είναι η συνεχής συστηματική σύγκριση μιας ή περισσότερων επιχειρησιακών στρατηγικών, λειτουργιών, διαδικασιών ή πρακτικών με αυτές των καλύτερων ανταγωνιστών ή αυτών των επιχειρήσεων που θεωρούνται “άριστες” στο συγκεκριμένο αντικείμενο.
- Benchmarking είναι η συνεχής και συστηματική διαδικασία για συγκριτική αξιολόγηση από μια επιχείρηση των προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών των επιχειρήσεων εκείνων που αναγνωρίζονται ως οι εφαρμόζουσες τις άριστες πρακτικές, με σκοπό την επιχειρησιακή βελτίωση και πρόοδο.
- Όπως διαπιστώνουμε όλοι οι ορισμοί συντείνουν κατά βάση στην περιγραφή του όρου Benchmarking όπως μεταφέρεται στην Ελληνική γλώσσα ως “Συγκριτική τυποποίηση” ή “Ανταγωνιστική σύγκριση” με κάποιες διαφοροποιήσεις που όμως δεν αποκλίνουν ιδιαίτερα από την κεντρική ιδέα. Όπως προκύπτει από τον ορισμό το Benchmarking εγκαθιδρύει σημεία αναφοράς για την μέτρηση της απόδοσης. Κατά μία έννοια καθορίζει που θα έπρεπε να βρίσκεται δεδομένων αυτών που άλλοι στον επιχειρησιακό σου χώρο έχουν επιτύχει. Η Γιαπωνέζικη λέξη “dantotsu” = “striving to be the best of the best” αντιπροσωπεύει την έννοια του Benchmarking.

Η τεχνική του Benchmarking εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να κερδίσουν από την γνώση των καλύτερων ανταγωνιστών τους ή ακόμη και από την γνώση και τις πρακτικές που χρησιμοποιούνται μέσα στην ίδια την επιχείρηση αλλά σε άλλους τομείς των οποίων η πορεία δέον να θεωρείται επιτυχημένη. Το έναυσμα για την έναρξη της διαδικασίας

οποιασδήποτε μορφής Benchmarking δίνει οπωσδήποτε η αίσθηση ότι κάποιος τομέας, κάποιο προϊόν ή υπηρεσία χωλαίνει και δεν διαφαίνεται προοπτική με την δεδομένη τεχνογνωσία και χρησιμοποιούμενη πρακτική να βελτιωθεί η κατάσταση.

Η επιτυχής μεταστροφή της πορείας της Xerox Corporation, αφού εφάρμοσε την συστηματοποιημένη πλέον μέθοδο Benchmarking, οδήγησε στο να αποτελέσει η περίπτωση της case study που διδάχθηκε σε μεγάλο αριθμό στελεχών. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να γίνει ευρέως γνωστή η μέθοδος Benchmarking και να αρχίσει να εφαρμόζεται πλέον σε ολοένα αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα η εξάπλωση του Benchmarking βοηθήθηκε ιδιαίτερα με την έναρξη λειτουργίας στις Η.Π.Α. των Malcolm Baldrige National Quality Award. Η βοήθεια που προσέφερε η θέσπιση των συγκεκριμένων βραβείων είχε δύο κατευθύνσεις:

- Πρώτον οι εταιρείες οι οποίες λαμβάνουν το βραβείο απαιτείται να μοιραστούν πληροφορίες που αφορούν την ποιότητα και τις βελτιώσεις που έγιναν στην επιχειρησιακή λειτουργία τους με τις άλλες επιχειρήσεις. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται ήδη μια διαθέσιμη βάση με δεδομένα Benchmarking.
- Δεύτερον τα κριτήρια του βραβείου απαιτούν από τις επιχειρήσεις να εφαρμόζουν και να διατηρούν σε συνεχή βάση τα νέα δεδομένα και να διεξάγουν ανταγωνιστικές συγκρίσεις διαρκώς. Με τον τρόπο αυτό δίνεται έμφαση στην σημασία και την διατήρηση διαδικασιών Benchmarking στην επιχείρηση. Όπως έχει αποδειχθεί λίγες εταιρείες κάθε χρόνο αιτούνται της συμμετοχής για την βράβευση ωστόσο χιλιάδες εταιρείες προσφεύγουν στις βάσεις δεδομένων που δημιουργούνται εξαιτίας του βραβείου προκειμένου να βελτιώσουν το πλαίσιο των εργασιών τους.

#### **1.4 Οι στόχοι του Benchmarking**

Το Benchmarking είναι μία διαδικασία που μπορεί να εφαρμοσθεί σε λειτουργικό επίπεδο, σε επίπεδο ακολουθούμενης πρακτικής ή και σε στρατηγικό επίπεδο. Η εφαρμογή του Benchmarking μπορεί να λάβει χώρα σε όλα τα επίπεδα από το επίπεδο της επιχείρησης μέχρι το επίπεδο τμήματος και επίπεδο πλαισίου εργασίας, μπορεί να υλοποιηθεί πρακτικά σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης κύριες ή υποστηρικτικές. Η εφαρμογή γίνεται με λεπτομερή ανάλυση της κάθε επί μέρους λειτουργίας σαν να κατέληγε στην παραγωγή ενός τελικού προϊόντος.

Ασχέτως του επιπέδου στο οποίο διενεργείται το Benchmarking σημασία έχει να κατανοήσουμε την διαδικασία η οποία οδηγεί στην επίτευξη των αποτελεσμάτων.

Το Benchmarking είναι μία ποσοτική έρευνα που όμως πρέπει να ξεπεράσει τα όρια της απλής αριθμολογικής για να μπορέσει έτσι να γίνει στρατηγικά πιο χρήσιμο. Πολλές όμως από τις επιχ/σεις που χρησιμοποιούν το Benchmarking τείνουν να περιορίσουν την έρευνα δευτερογενών στοιχείων, ενώ θα μπορούσαν αυξάνοντάς την σημασία τους να αναπτύξουν μία καταλληλότερη μεθοδολογία έτσι ώστε να εξάγουν πραγματικά χρήσιμα στρατηγικώς συμπεράσματα.

Ο στόχος του είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να βελτιωθεί εξασφαλίζοντάς της την δυνατότητα:

- ✓ Να ποσοτικοποιήσει τις υπάρχουσες διαφορές απόδοσης
- ✓ Να τεκμηριώσει για ποιον λόγο υπάρχουν αυτές οι διαφορές
- ✓ Να αναγνωρίσει εκείνα τα βήματα που είναι απαραίτητο να υιοθετηθούν έτσι ώστε να βελτιώσει την θέση της στην αγορά
- ✓ Να αποκρυπτογραφήσει τις στρατηγικές, πρακτικές, διαδικασίες όχι μόνο των ανταγωνιστών αλλά των καλύτερων στο είδος (αδιακρίτως σχετικότητας αντικειμένου), να ανιχνεύσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους έτσι ώστε χρησιμοποιώντας την πληροφόρηση σε συνδυασμό με την φιλοσοφία της ίδιας της επιχείρησης να έχει την δυνατότητα να σχεδιάσει τον τρόπο με τον οποίο θα ξεπεράσει του ανταγωνιστές της.


## 1.5 Κατηγορίες Benchmarking

Το Benchmarking αποτελεί απαραίτητη πρακτική για την βελτίωση ικανοτήτων, επιτρέπει αποτελεσματική έρευνα και παγκοσμιοποίηση σχετικών πληροφοριών, προς όφελος των συμμετεχόντων στην διαδικασία και όχι μόνον. Αποτελεί διαδικασία για την συγκριτική τυποποίηση της καλύτερης πρακτικής.

Το Benchmarking χωρίζεται σε τέσσερα μέρη:

1. Internal (εσωτερικό): Σύγκριση μεταξύ ομοειδών λειτουργιών σε ένα οργανισμό
2. Competitive (ανταγωνιστικό): Σύγκριση με άμεσους ανταγωνιστές ψάχνοντας για τον καλύτερο, προστατεύοντας ταυτόχρονα πληροφορίες που θα μπορούσαν να ζημιώσουν τα ανταγωνιστικά μας πλεονεκτήματα

3. Functional/Industry (λειτουργικό / βιομηχανικό): Σύγκριση μεθόδων, παρόμοιων διεργασιών-διαδικασιών στην ίδια λειτουργική περιοχή μεταξύ οργανισμών που δεν είναι άμεσοι ανταγωνιστές
4. Generic/Best Practice (γενικό /της καλύτερης πρακτικής): Σύγκριση πρακτικών διαδικασιών με άλλες καινοτόμες, παγκοσμίου κλάσης διεργασίες και διαδικασίες.

 **Internal Benchmarking (Εσωτερικό Benchmarking)** Υπάρχουν αρκετές επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν σε μεγάλο αριθμό εγκαταστάσεων που συχνά απέχουν μεγάλες αποστάσεις η μία από την άλλη ή ακόμη και λειτουργούν σε διαφορετικές χώρες. Οι Τράπεζες ανήκουν σ' αυτήν την κατηγορία των επιχειρήσεων. Ο μεγάλος αριθμός εγκαταστάσεων απαιτεί σημαντικό αριθμό στελεχών τα οποία καλούνται να εφαρμόσουν ενιαίες οδηγίες προερχόμενες από την κεντρική διοίκηση. Η εφαρμογή των οδηγιών αν και σε σημαντικό βαθμό είναι κοντά στις απαιτήσεις της διοίκησης που εξέδωσε τις οδηγίες, δεν παύουν να επηρεάζονται από την προσωπικότητα του κάθε στελέχους και του προσωπικού που καλείται να την εφαρμόσει, η οποία με την σειρά της επηρεάζεται από την κουλτούρα των ατόμων, την διαφορά νοοτροπίας, τον τόπο καταγωγής, τον τόπο διαβίωσης, τον τόπο εφαρμογής και άλλων παραγόντων προσωπικού χαρακτήρα. Κατ' αυτόν τον τρόπο αν και η οδηγία ήταν ενιαία η εφαρμογή της διαφοροποιείται σε κάθε εγκατεστημένη μονάδα της επιχείρησης. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα και την διαφοροποίηση της αποτελεσματικότητας από μονάδα σε μονάδα. Με το δεδομένο αυτό και πριν η επιχείρηση αποφασίσει να προχωρήσει σε οποιαδήποτε μορφής Benchmarking έξω από τα δεδομένα και τον λειτουργικό της χώρο, θα πρέπει πρωταρχικά να κάνει μία “ενδοσκόπηση”, ελέγχοντας εξονυχιστικά τις άριστες πρακτικές που ενυπάρχουν μέσα στον ίδιο τον οργανισμό της προκειμένου να ξεκινήσει να επωφελείται από την γνώση που ήδη κατέχει. Η εταιρεία φυσικά δεν πρέπει να θεωρεί ότι με αυτόν τον τρόπο ανακαλύπτει τις “best business practices” απλώς ξεκινά την προσπάθειά της με αφετηρία τον προσδιορισμό των ενδοεπιχειρησιακών “best practices”. Η καλή πορεία μιας ενδοεπιχειρησιακής μονάδας κρίνεται πάλι με κριτήριο την εσωτερική λειτουργία της συνολικής επιχείρησης και όχι με τους πραγματικούς ανταγωνιστές οι οποίοι μπορεί να είναι πολύ πιο υψηλά σε αποδοτικότητα και από την καλύτερη μονάδα της επιχείρησής μας.

### **Competitive Benchmarking (Ανταγωνιστικό Benchmarking)**

Όπως γίνεται σαφές από τον όρο πρόκειται για τον προσδιορισμό των προϊόντων ή των υπηρεσιών και των διαδικασιών που ακολουθούν οι άμεσοι ανταγωνιστές μας. Το ανταγωνιστικό Benchmarking είναι χρήσιμο γιατί με την συλλογή πληροφοριών που αφορούν τους κύριους ανταγωνιστές μας μπορούμε στην συνέχεια να συγκρίνουμε τις πρακτικές που ακολουθεί η επιχείρησή μας. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα ποσοτικοποίησης των διαφορών που υπάρχουν με τους ανταγωνιστές μας, εντοπισμού των διαφοροποιήσεών μας και βρίσκονται τρόποι με τους οποίους βελτιώνοντας τις πρακτικές μας θα μπορέσουμε να βελτιώσουμε την θέση μας στην αγορά. Η πληροφόρηση που θα συλλέξουμε μπορεί να μην είναι απαραίτητα και η καλύτερη πρακτική για την λειτουργία της επιχείρησής μας αλλά να βρίσκεται πιο κοντά στις απαιτήσεις των πελατών κάτι το οποίο μας διέφευγε με αποτέλεσμα να βρισκόμαστε σε χαμηλότερη θέση στην αγορά. Περνώντας την πληροφόρηση που λαμβάνουμε από τα φίλτρα του οργανισμού μας έχουμε την δυνατότητα να εκμεταλλευθούμε τις αδυναμίες που εντοπίζουμε στους ανταγωνιστές επωφελούμενοι παράλληλα από την βελτίωση των δικών μας αδυναμιών αποκτώντας έτσι στρατηγικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι αυτών. Μελετώντας την πληροφόρηση που λαμβάνουμε από τους ανταγωνιστές μας και η οποία δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στην λήψη πρωτογενών πληροφοριών (δημοσιεύσιμα στοιχεία) αλλά θα πρέπει να προσπαθεί να λαμβάνει κατά το δυνατόν μεγαλύτερο όγκο δευτερογενών πληροφοριών (εσωτερικά στοιχεία της επιχείρησης) οι οποίες συνήθως είναι δύσκολο να ληφθούν, μας δίνονται ευκαιρίες για αφομοίωση και βελτίωση καθώς και αριστοποίηση των πρακτικών που χρησιμοποιούν λόγω της λήψης ολοκληρωμένης εικόνας δύο όψεων στην κάθε λειτουργία.

### **Functional Benchmarking (Λειτουργικό Benchmarking)**

Στην έρευνα του λειτουργικού Benchmarking η επιχείρηση περιορίζει την έρευνά της σε μια εξειδικευμένη λειτουργία που εκτελεί την οποία γνωρίζει σε βάθος. Το λειτουργικό Benchmarking εστιάζεται στον εντοπισμό των άριστων πρακτικών σε οποιαδήποτε επιχείρηση η οποία θεωρείται η καλύτερη σε κάποιον λειτουργικό χώρο ενδιαφέροντός μας. Κατά συνέπεια το Λειτουργικό Benchmarking δεν περιορίζει τον έλεγχο για τον εντοπισμό των άριστων πρακτικών μόνο σε άμεσους ανταγωνιστές αλλά την επεκτείνει σε κάθε τύπο επιχείρησης και σε κάθε κλάδο με μόνο στοιχείο την ανάλυση

και την εξεύρεση των άριστων επιχειρησιακών πρακτικών. Κλασικό παράδειγμα λειτουργικού Benchmarking αποτελεί και πάλι η Xerox Corporation η οποία στην προσπάθειά της για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συνεργάστηκε με την επιχείρηση L.L.Bean η οποία ήταν ο ηγέτης του κλάδου στην διαχείριση παραγγελιών και στις λειτουργίες αποθήκευσης. Η Xerox ερχόμενη σε επαφή με την L.L.Bean διδάχθηκε τον τρόπο διαχείρισης των συγκεκριμένων λειτουργιών βελτιώνοντας την ανταγωνιστική θέση της στην αγορά.

### **Generic Benchmarking (Γενικό Benchmarking/ή της καλύτερης πρακτικής)**

Στην βιβλιογραφία ο τύπος αυτός του Benchmarking πολλές φορές συμπεριλαμβάνεται μαζί με τον λειτουργικό τύπο Benchmarking. Ωστόσο το Generic Benchmarking είναι η σύγκριση μιας διαδικασίας με μία αντίστοιχη άλλης εταιρείας που θεωρείται ότι έχει καινοτόμες διαδικασίες. Η έρευνα στην περίπτωση αυτή του Generic Benchmarking επικεντρώνεται αποκλειστικά και αυστηρά στις διαδικασίες. Η ελεγχόμενη εταιρεία δεν είναι υποχρεωτικό καν να ανήκει στον ίδιο κλάδο. Ο τύπος αυτός του Benchmarking όπως προαναφέραμε εστιάζεται κύρια σε διαδικασίες εργασιών παρά στις επιχειρησιακές πρακτικές μιας επιχείρησης ή ενός κλάδου.

## **1.6 Διαχωρισμός από άλλη οπτική γωνία των ειδών Benchmarking**

Το Benchmarking μπορεί να λειτουργήσει όπως προαναφέρουμε σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης από το υψηλότερο που είναι το στρατηγικό έως το χαμηλότερο που είναι το λειτουργικό. Η χρήση του Benchmarking γίνεται σε σημαντικό βαθμό κατ' αρχήν σε λειτουργικό επίπεδο ξεκινώντας από την ίδια την επιχείρηση και περιορισμένη στο εσωτερικό της περιβάλλον με συγκριτική τυποποίηση μεταξύ ανάλογων διαδικασιών-λειτουργιών. Στην συνέχεια και εφόσον αυτό δεν αποδώσει τα αναμενόμενα η επιχ/ση αποφασίζει για την επέκταση του Benchmarking στο εξωτερικό της περιβάλλον. Είναι σημαντικό να μην ξεχνάμε ότι το Benchmarking είναι μία νέα συγκριτικά μέθοδος η οποία σταδιακά ανοίγει τους ορίζοντές της και ανακαλύπτει διαρκώς νέους δρόμους για επέκταση και εφαρμογή. Η οπτική γωνία κάτω από την οποία θα εξετάσουμε το Benchmarking είναι αυτή από την οποία διαπιστώνουμε με μεγαλύτερη λεπτομέρεια τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν, τα χαρακτηριστικά αλλά και το μέγεθος των δυνατοτήτων που η μέθοδος μπορεί να προσφέρει έτσι ώστε, να βελτιωθεί η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά

ενώ παράλληλα θα πετυχαίνει υψηλότερη ποιότητα, χαμηλότερα κοστολόγια, προϊόντα πιο κοντά στις απαιτήσεις των πελατών της βελτιώνοντας έτσι συνολικά την προσφορά της προς την κοινωνία.

### **Process or Performance Benchmarking (Διαδικαστικό ή Εκτελεστικό Benchmarking)**

- Το Performance Benchmarking ή όπως αλλιώς είναι γνωστό Process Benchmarking τονίζει εκείνες τις δραστηριότητες και εσωτερικές διαδικασίες στις οποίες η επιχ/ση έχει εξαιρετική απόδοση ή πλεονέκτημα κόστους το οποίο στην συνέχεια μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση για το κτίσιμο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επίσης το Process Benchmarking αναγνωρίζει δραστηριότητες οι οποίες απαιτείται να βελτιωθούν προκειμένου να επιβιώσει η επιχ/ση.
- Process Benchmarking partnerships χρειάζονται σε επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν ισχυρούς ανταγωνιστές σε ένα περιβάλλον με δυνατές αναταράξεις για να δημιουργήσουν την λεπτομερή σύγκριση πληροφοριών του ανταγωνισμού που είναι απαραίτητες για την επιβίωση της επιχείρησης.
- Process Benchmarking συνδυάζει και επεκτείνει δύο ερευνητικές δραστηριότητες:
  1. Έρευνα-ανάλυσης κόστους
  2. Έρευνα ανταγωνιστικής τιμολόγησης, διευκολύνοντας την λεπτομερή σύγκριση ανάλυση κόστους ανταγωνιστών. Τελικός στόχος του Benchmarking είναι η αύξηση της πιθανότητας να κερδίσει και να διατηρήσει η επιχ/ση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Η αλυσίδα αξίας (Porter 1985) αναγνωρίζει 5 πρωταρχικές και 4 βοηθητικές δραστηριότητες που δημιουργούν αξία και κόστος σε κάθε επιχείρηση.

Πρωταρχικές δραστηριότητες είναι:

1. Έλεγχος εισροών και εκροών
2. Διεύθυνση
3. Marketing και πωλήσεις
4. Υπηρεσίες.

Οι βοηθητικές δραστηριότητες είναι:

1. Υποδομές
2. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων
3. Τεχνολογική εξέλιξη
4. Προμήθειες



Η επιχείρηση προχωρά σε Benchmarking του κόστους της σε κάθε δραστηριότητα που προσθέτει αξία έναντι των ανταγωνιστών της και καθορίζει περιοχές στις οποίες υπερέχει και περιοχές στις οποίες χρειάζεται βελτίωση.

- Τα πιο σύγχρονα στρατηγικά μοντέλα όπως “θεωρία της στρατηγικής των σημείων αναφοράς” και “Προσέγγιση της διακύμανσης των αποτελεσμάτων” δίνουν έμφαση στην ανάγκη για την χρήση του Benchmarking ως εργαλείου επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Σημαντικές πηγές πληροφοριών για την διενέργεια του Benchmarking αποτελούν δευτερεύουσες πηγές πληροφοριών όπως ετήσιες αναφορές, διαφημιστικά φυλλάδια έναντι πρωτεύοντων στοιχείων όπως ετήσιες οικονομικές καταστάσεις, γκάμα προϊόντων και στρατηγικές κατευθύνσεις.

### **Process Benchmarking Partnerships (Διατμητικές συνεργασίες Benchmarking)**

Μια από τις πιο σημαντικές εφαρμογές του “Process & Competitive Benchmarking” είναι η συμφωνία μεταξύ επιχειρήσεων οι οποίες είναι μεταξύ τους ανταγωνίστριες ή και έχουν απλά κάποιες παρόμοιες λειτουργίες για την συμμετοχή τους σε ένα κοινό Benchmarking project. Η συμμετοχή των επιχειρήσεων σε ένα Benchmarking project έχει την δυνατότητα να προσφέρει σε όλες πολλαπλά οφέλη αλλά ταυτόχρονα “σκοντάφτει” σε πολλούς “υφάλους”.

Είναι δύσκολο να πεισθούν κατ’ αρχήν τα στελέχη της διοίκησης να συμμετάσχουν, γιατί υπερισχύει στην αγορά η αντίληψη περί αντιπαλότητας των ανταγωνιστών. Εξάλλου δεν έχουν εξαλειφθεί καθόλου τα φαινόμενα του παρελθόντος όπως Βιομηχανική κατασκοπεία και άλλα παρόμοια συστήματα λήψης πληροφοριών. Ειδικότερα τα φαινόμενα αυτά φαίνεται να ανθούν ακόμη στις υπό ανάπτυξη αγορές, όπως της χώρας μας και γιγαντώνονται σε τομείς όπου ο ανταγωνισμός είναι εξαιρετικά υψηλός όπως στον τομέα της παροχής Τραπεζικών υπηρεσιών. Σε προηγμένες αγορές είναι πολύ πιο απλές οι αποφάσεις και οι διαδικασίες αυτές, γιατί τα στελέχη των επιχ/σεων έχουν προσπεράσει το πρωταρχικό στάδιο της αντιπαλότητας και της διεκδίκησης μεριδίου από τους ανταγωνιστές και βλέπουν πολύ πιο εύκολα τις δυνατότητες της συνεργασίας προκειμένου να αυξηθεί η αγορά ενδιαφέροντός τους, ή να βελτιώσουν από κοινού την ποιότητα των παραγομένων ή και να μειώσουν τα κοστολόγια έτσι ώστε να διατηρήσουν σε γενικές γραμμές τα μερίδια αγοράς τους αλλά να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους. Η λειτουργία των Process Benchmarking Partnerships θα εφαρμόζεται στην νέα χλιετία

ολοένα και περισσότερο δεδομένης της συνεχούς βελτίωσης του επιπέδου γνώσεων των managers και της αντιμετώπισης ολοένα πιο πολύπλοκων προβλημάτων στον στρατηγικό σχεδιασμό σε συνδυασμό με την ανάγκη της ύπαρξης στρατηγικά προσανατολισμένης έρευνας αγοράς. Ωστόσο επειδή το Benchmarking δεν περιορίζεται μόνο στην λήψη απόφασης από το management θα πρέπει η έννοια να κατέβει στο σύνολο του απασχολούμενου προσωπικού έτσι ώστε όταν θα διενεργείται η έρευνα να συμμετέχουν όλοι ολόψυχα και να μην δημιουργούν στεγανά που μπορούν να στερήσουν από πολύτιμη και απαραίτητη πληροφόρηση την έρευνα που διενεργείται και η οποία πρέπει να φθάσει στο μεγαλύτερο δυνατό βάθος, σε όφελος του συνόλου των συμμετεχόντων μερών.

Η διεταιρική συνεργασία για το Process Benchmarking συνδυάζει τα καλύτερα στοιχεία ποιοτικών και ποσοτικών μεθοδολογιών έρευνας:

- ✓ Στο αρχικό στάδιο ξεκινά με την δευτερογενή έρευνα των βιομηχανικών εκδόσεων και ετήσιων αναφορών και αναγνωρίζονται ποιες εταιρείες πρέπει να συμπεριληφθούν στο δείγμα.
- ✓ Η ποιοτική έρευνα προχωρά σε εστίαση ομάδων και λήψη συνεντεύξεων σε βάθος με τις επιλεγείσες εταιρείες ή τους ειδικούς της βιομηχανίας που βοηθούν να καθορισθεί ο πυρήνας της διαδικασίας της αλυσίδας αξίας που πρέπει να μετρηθεί.
- ✓ Στο ποσοτικό στάδιο η κάθε επιχ/ση μέλος του Process Benchmarking συγκεντρώνει τις μετρήσεις κόστους και παραγωγικότητας χρησιμοποιώντας μία μεθοδική και λεπτομερή μεθοδολογία εξέτασης, αποθηκεύοντας κατευθείαν τα στοιχεία σε ένα computerized λογιστικό φύλλο έτσι ώστε να μειώνεται η πιθανότητα λάθους αλλά και να υπάρχει η δυνατότητα σύγκρισης των στοιχείων από όλες τις εταιρείες για να γίνει η στατιστική ανάλυση.
- ✓ Στο τέλος της έρευνας και αφού ολοκληρωθούν οι αναλύσεις παρέχεται σε κάθε μέλος της εταιρικής συνεργασίας ο μέσος όρος των συμμετεχόντων στο Process Benchmarking. Έτσι η κάθε επιχείρηση έχει ένα μέτρο με βάση το οποίο μπορεί να καθορίσει το ποιες βασικές διαδικασίες της χρειάζονται βελτίωση και ποιες θα μπορούσαν να αποτελέσουν αναπτυσσόμενες τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.

Είναι φανερό ότι προκειμένου να εξασφαλιστεί η επιτυχία του εγχειρήματος της διενέργειας συνεταιρικού Process Benchmarking απαιτείται η έρευνα σε λεπτομέρεια, η οποία δεν είναι δυνατόν να μην περιλαμβάνει ευαίσθητη πληροφόρηση από κάθε εταιρεία που συμμετέχει στο δείγμα και για τον λόγο αυτό η πληροφόρηση αυτή δεν θα ήταν σωστό να

διαχειριστεί από στελέχη των ίδιων των εταιρειών προκειμένου να μην υπάρξουν αρνητικές συνέπειες στην ίδια την διαδικασία. Οι συνέπειες στην περίπτωση αυτή θα ήταν διττές:

- a. Τα στελέχη και οι λειτουργοί φοβούμενοι την διαρροή πληροφοριών τις οποίες θεωρούν κρίσιμες για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτουν στην αγορά θα απέφευγαν να τις δώσουν με άμεσο αντίκτυπο την υποβάθμιση των αποτελεσμάτων από την συνεργασία εξαιτίας της μη ειλικρινούς προσθήκης πληροφοριών-δεδομένων απαραίτητων για την έκδοση συμπερασμάτων
- b. Εφόσον κάποια στελέχη κατανοώντας σε βάθος τα οφέλη από την υλοποίηση του Project αποφασίσουν πως πρέπει να παρέχουν την απαραίτητη πληροφόρηση έτσι ώστε να εξαχθούν ασφαλή και κατάλληλα συμπεράσματα, να γίνουν αντικείμενο εκμετάλλευσης από ανταγωνιστές οι οποίοι θεώρησαν σωστό να κρατήσουν κρυφή κάποια πληροφόρηση η οποία θεωρούν ότι είναι κρίσιμη για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησής τους.

Για τους λόγους αυτούς συνήθη πρακτική αποτελεί η ανάθεση του έργου όχι σε επιλεγμένα στελέχη των εταιρειών που συμμετέχουν στο Project αλλά ανεξάρτητες εταιρείες οικονομικών συμβούλων κοινής αποδοχής. Η πρακτική αυτή ακολουθείται περισσότερο όταν οι εταιρείες που συμμετέχουν στο δείγμα είναι έστω και σε ένα μικρό ποσοστό του συνολικού αντικειμένου τους ανταγωνίστριες. Στην περίπτωση που στο δείγμα συμμετέχουν εταιρείες που χρησιμοποιούν ανάλογες πρακτικές αλλά δεν έχουν ανταγωνιστικές βλέψεις μεταξύ τους συνηθίζεται η έρευνα να γίνεται από επιλεγμένα στελέχη τους. Παραδείγματα τέτοιων συνεργασιών αποτελούν η Sematech στην οποία 14 Αμερικάνικες εταιρείες οι οποίες κατασκεύαζαν ημιαγωγούς ένωσαν τις δυνάμεις τους με στόχο την βελτίωσή τους στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Μερικά από τα πιο μεγάλα ονόματα τέτοιων εταιρειών που συμμετείχαν στο Process Benchmarking Project είναι η Hewlett-Packard, Bell, Intel, IBM, DEC, Texas Instruments & Motorola. Είναι εύκολο να καταλάβει κανείς το μέγεθος της ποσότητας των πληροφοριών που έχουν την δυνατότητα να μοιραστούν μεταξύ τους οι εταιρείες αυτές. Δεύτερο παράδειγμα με συμμετοχή μάλιστα και μίας Ελληνικής πολυεθνικής επιχείρησης θα μπορούσε να αποτελέσει το project με την επωνυμία “Telecommunications Benchmarking Consortium” στο οποίο συμμετείχαν 18 εταιρείες από όλο τον κόσμο μεταξύ των οποίων και ο O.T.E., η A.T. & T., Bell Atlantic, Ameritech, British Telecom, Bell Canada και άλλες.

Ο O.T.E. συμμετείχε στο συγκεκριμένο project με στόχο την βελτίωσή του στους εξής τομείς:

- a. Αποτελεσματικότητα πληροφοριακών συστημάτων
- b. Εξυπηρέτηση πελατών
- c. Οργάνωση της τηλεπικοινωνιακής επιχ/σης του αύριο
- d. Στρατηγικός σχεδιασμός τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων
- e. Διαχείριση παραπόνων
- f. Συναλλαγές μεταξύ μητρικής και θυγατρικών εταιρειών.

Το project αυτό βρισκόταν σε αρχικό στάδιο το 1998 και εξελίσσεται ακόμη ενώ όλοι μας έχουμε γίνει δέκτες της βελτίωσης της συνολικής εικόνας της επιχείρησης που προφανώς σε σημαντικό ποσοστό προήλθε και από την συμμετοχή της σ' αυτό.

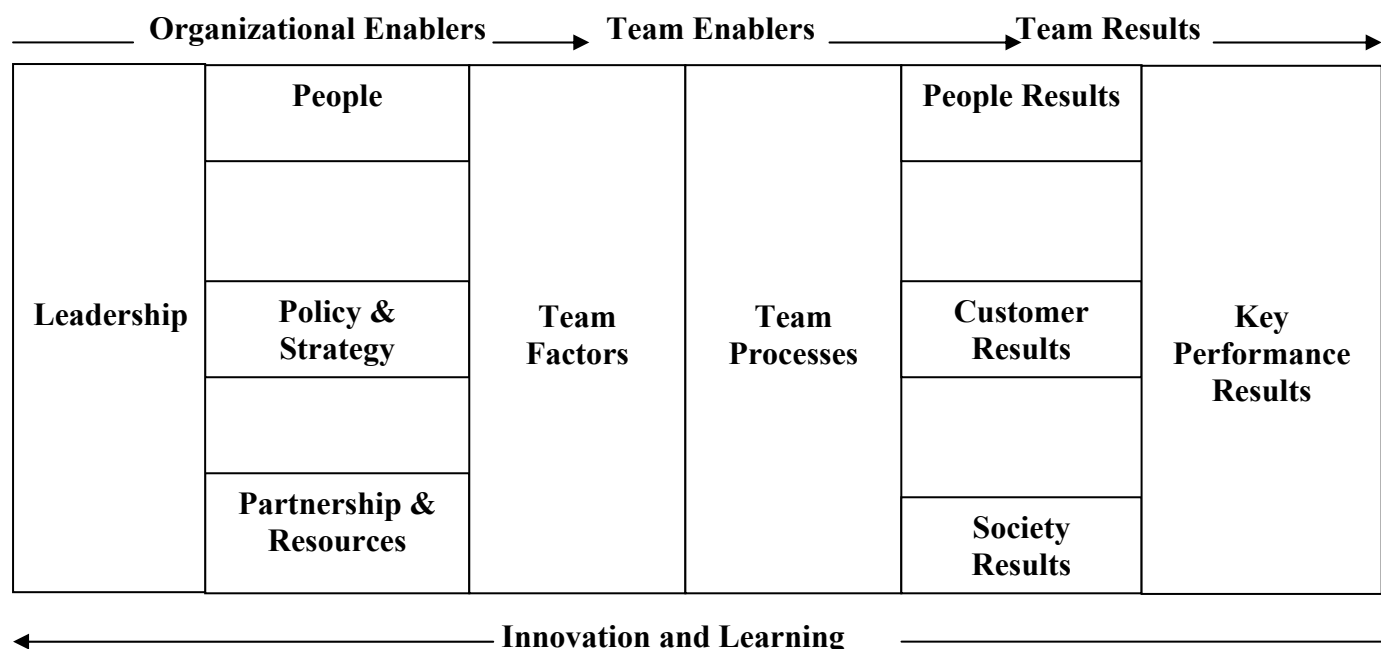
### **Benchmarking Intangible Assets (Διενέργεια Benchmarking σε μη χειροπιαστά στοιχεία)**

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω το Benchmarking είναι μία λειτουργία βάσει της οποίας ποσοτικοποιούνται οι διαφορές απόδοσης μεταξύ ανταγωνιστριών και όχι μόνο επιχειρήσεων. Η έννοια αυτή ίσως λανθασμένα παραπέμπει στο γεγονός της συγκριτικής προτυποποίησης μεταξύ αριθμών και αριθμοδεικτών που διαφέρουν μεταξύ εταιρειών έτσι ώστε να ποσοτικοποιηθούν οι διαφορές που υπάρχουν μεταξύ τους και να ωφεληθούν από την γνώση αυτή. Ωστόσο το Benchmarking δεν περιορίζεται στον έλεγχο μόνο αριθμών και λοιπών ποσοτικών στοιχείων. Το μεγάλο πλεονέκτημά του είναι στο ότι βοηθά να ποσοτικοποιηθούν στοιχεία τα οποία δεν είναι χειροπιαστά, καθιστώντας τα με αυτόν τον τρόπο μετρήσιμα και ικανά να συγκριθούν έτσι ώστε να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα. Η σημασία της διοίκησης της γνώσης και του μη χειροπιαστού κεφαλαίου στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον είναι φανερό ότι διαρκώς αυξάνεται. Σύμφωνα με έρευνα των Kaplan & Norton το 1996 η διοίκηση του μη χειροπιαστού κεφαλαίου έχει πολύ πιο αποφασιστική σημασία από τις επενδύσεις και την διοίκηση φυσικού, χειροπιαστού κεφαλαίου. Είναι ευρέως αποδεκτό ότι η χρήση ομάδων εργασίας είναι ένας σημαντικός παράγοντας στην οργανωσιακή αλλαγή, στην συνεχή ανάπτυξη και στις δραστηριότητες καινοτομίας των επιχειρήσεων του 21<sup>ου</sup> αιώνα (Munro-Faure, 1998). Ως εκ των ανωτέρω συνάγεται η μέτρηση της αποδοτικότητας της ομάδας είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο ωστόσο είναι συνήθως πολύ δύσκολο η μέτρηση αυτή να γίνει από την ίδια την ομάδα (Chang 1995, Telleria 2002). Ο συνδυασμός των συστημάτων Benchmarking και ομάδων εργασίας είναι ένα πολυδιάστατο πρόβλημα το οποίο έχει μελετηθεί επαρκώς έτσι ώστε να καταλήξουμε σε ένα σύστημα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ελέγχου της ομαδικής εργασίας στα ποιοτικά της χαρακτηριστικά και κρίσιμους παράγοντες.

▪ Οι κρίσιμοι παράγοντες που επηρεάζουν την ομαδική εργασία (Teamworking) ως εργαλείο Benchmarking με στόχο την μέτρηση των μη χειροπιαστών τεχνικών και κουλτούρας που αναπτύσσεται σε μια επιχ/ση είναι:

- I. Organizational impact (Οργανωτική-Οργανωσιακή επίδραση) = Ο παράγοντας αυτός καλύπτει την επίδραση της οργάνωσης στην ανάπτυξη της ομάδας, όπως η δημιουργία επιχειρησιακής κουλτούρας που υποστηρίζει την ομαδική εργασία, κατανομή χρόνου, χώρου, πηγών, ανταμοιβής της ομάδας, αποτίμησης του έργου κ.λ.π.
- II. Defined Focus (Καθορισμένη εστίαση) = Αυτό συμπεριλαμβάνει την εξειδίκευση του έργου, το υπεσχεθέν επίπεδο εκτέλεσης, χρονικής προθεσμίας, πελάτες και πως η ομάδα θα συνδιαλλαγεί με την διοίκηση του έργου και τον μελλοντικό προγραμματισμό.
- III. Alignment and interaction with external entities (Ευθυγράμμιση και αλληλεπίδραση με εξωτερικές οντότητες) = Η δυνατότητα της ομάδας να διατηρεί την ευθυγράμμισή της με τις άλλες ομάδες εσωτερικές και εξωτερικές, διευθυντές, οργανωτικές δομές, προμηθευτές και πελάτες.
- IV. Measures of Performance (Μετρήσεις της επίδοσης) = Ο παράγοντας αυτός καλύπτει την ικανότητα της ομάδας να εγκαθιδρύσει μετρήσεις της επίδοσης, έτσι ώστε να την βοηθά να εκτιμά την πρόοδο της ομάδας και την ολοκλήρωση του έργου και κατά πόσον ευθυγραμμίζεται με τις απαιτήσεις του πελάτη.
- V. Knowledge and skills (Γνώση και ικανότητες) = Αυτό συμπεριλαμβάνει δεξιότητες όπως διαπροσωπικές ή σε συνδυασμό δεξιότητες που έχουν να κάνουν με διαμάχες, δυναμική ομαδικής εργασίας, πώς να διευθύνεις ένα meeting, αποτελεσματική διαδικασία λήψης αποφάσεων, επικοινωνιακές δεξιότητες, αποτελεσματική κράτηση αρχείου, ηγετικές ικανότητες, αναλυτικές και στατιστικές δεξιότητες, τεχνικές βελτίωσης και δεξιότητες συνδεδεμένες με ένα συγκεκριμένο είδος εργασίας.
- VI. Needs of the Individual (Ατομικές ανάγκες) = Ο παράγοντας αυτός διαπραγματεύεται τις ατομικές ανάγκες των μελών της ομάδας και τις διαφορετικές προτιμήσεις τους με σκοπό να λειτουργήσει ως μέλος της ομάδας.
- VII. Group Culture (Κουλτούρα ομάδας) = Η ανάπτυξη της ομαδικής κουλτούρας βασίζεται σε ενδυνάμωση, συμμετοχή στο όραμα, δημιουργικότητα, συμμετοχή, ικανότητα μάθησης, εμπιστοσύνη και ομοφωνία.

- Το μοντέλο που περιγράφει τα ανωτέρω εκτεθέντα στην παράγραφο “Benchmarking Intangible Assets” σε συνδυασμό με την ομαδική εργασία (Team working) δίδεται στον κάτωθι πίνακα 1.



**Πίνακας 1.1** Περιοχές κλειδιά και κρίσιμοι παράγοντες του μοντέλου Team. Source Castka (2003)

- Η σημερινή στάση στην πρακτική του Benchmarking σύμφωνα με έρευνα του Yasin (2002) είχε τα ακόλουθα αποτελέσματα:
  - i. Η ακαδημαϊκή κοινότητα καθυστερεί σε όρους προώθησης και ανάπτυξης μοντέλων που ενοποιούν τις πολλές όψεις του επιχειρησιακού Benchmarking.
  - ii. Η έρευνα Benchmarking και οι εφαρμογές στερούνται ενός ανοικτού συστήματος επιχειρησιακής προσέγγισης.
  - iii. Η φιλολογία για το Benchmarking στερείται προσεγγίσεων που να ποσοτικοποιούν τα κόστη και οφέλη του Benchmarking, η έρευνα θα έπρεπε να κατευθύνει το Benchmarking κόστους δραστηριότητας, διαδικασίας και πρακτικής εφαρμογής κόστους, κόστους εκπαίδευσης και κόστους τροποποίησης ανοικτού συστήματος καθώς επίσης και οφέλη κόστους ( βελτίωση επιχειρησιακής αποδοτικότητας, ποιότητα, υπηρεσίας προς τον πελάτη και ικανοποίηση κ.λ.π.).
  - iv. Η ανάπτυξη και εκμετάλλευση των πρακτικών Benchmarking συνεχίζει να λαμβάνει χώρα πρωταρχικά σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών και υποστηρικτικών λειτουργιών για όλους τους άλλους οργανισμούς.
  - v. Η εφαρμογή του Benchmarking στον δημόσιο τομέα φαίνεται να αργεί να επέλθει.

**2.1 Λήψη απόφασης για την έναρξη διαδικασίας Benchmarking**

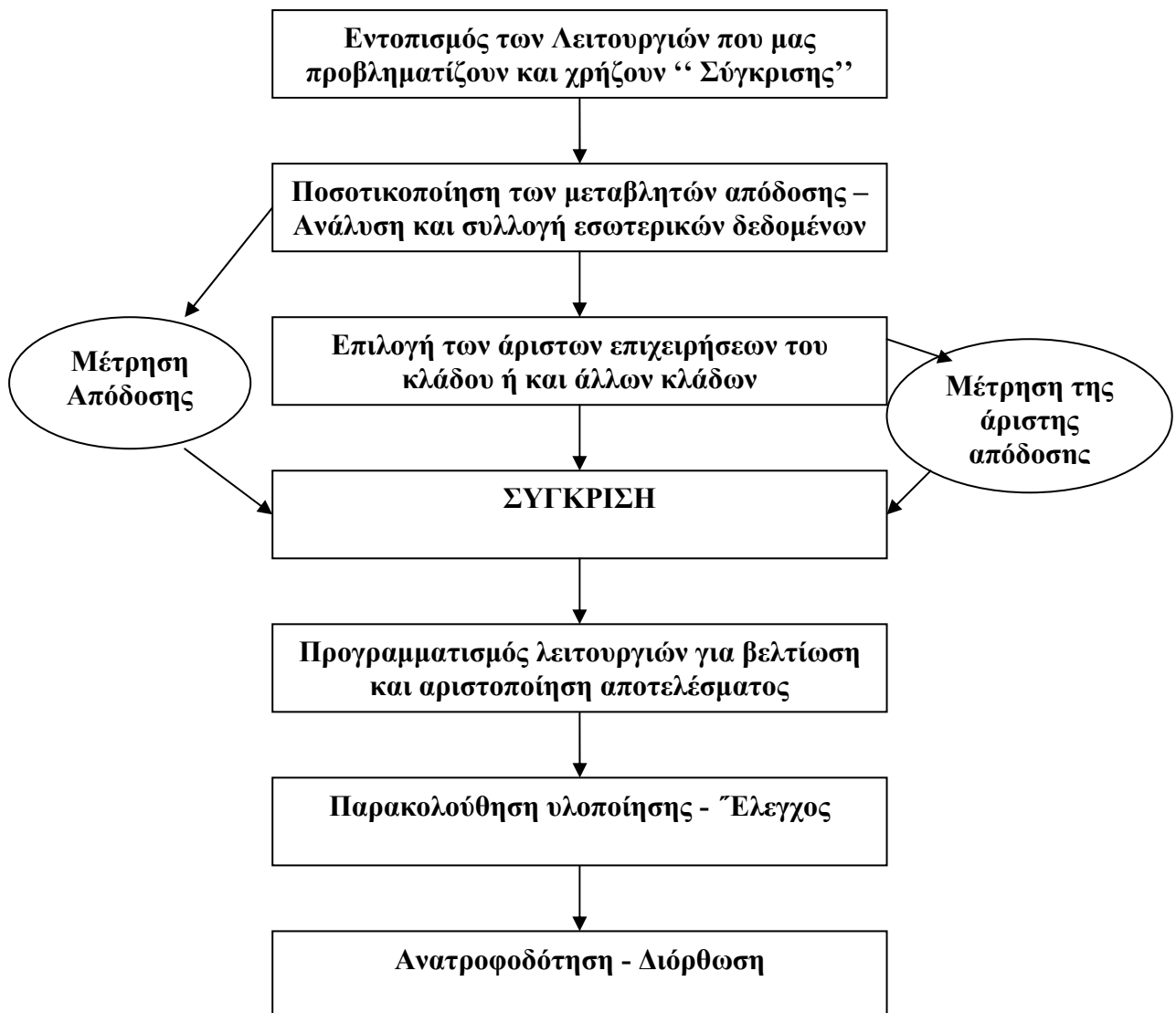
Η επιχείρηση για να καταλήξει στην απόφαση να ξεκινήσει μία διαδικασία Benchmarking θα πρέπει κατ' αρχήν να διαπιστώσει ότι υπάρχει κάποιο κενό ή πρόβλημα στην αποδοτικότητα της έτσι ώστε να υποχρεωθεί να ψάξει για την αντιμετώπισή του. Για τον κατ' αρχήν εντοπισμό του προβλήματος, θα πρέπει να γίνει μία σε βάθος ανάλυση του συνόλου των διαδικασιών-διεργασιών που λαμβάνουν χώρα στην επιχείρηση προκειμένου να υλοποιήσει την “παραγωγική της διαδικασία” εσωτερικό Benchmarking, έτσι ώστε να εντοπισθούν τα σημεία στα οποία υστερεί η επιχ/ση έναντι των ανταγωνιστών της και να μπορέσει η διοίκηση να λάβει την απόφαση να προχωρήσει στην διαδικασία Benchmarking. Το Benchmarking στο οποίο θα προχωρήσει προκειμένου να συγκρίνει τις διαδικασίες της με αυτές των κυριότερων ανταγωνιστών δεν είναι απαραίτητο να είναι ανταγωνιστικό Benchmarking, θα μπορούσε κάλλιστα να είναι και συμμετοχικό Benchmarking, ή οποιασδήποτε άλλης μορφής που θα κάλυπτε τις ανάγκες της επιχείρησης.

- Κατά μία άποψη (Kempner 1993) το Benchmarking απαιτείται για να προσφέρει ικανό προσωπικό υπεύθυνο των διαδικασιών, που θα χρησιμοποιεί εξωτερικά στάνταρτ ως μέτρο της ποιότητας και των εσωτερικών διαδικασιών, το οποίο θα βοηθήσει να αναγνωριστούν που μπορεί να βρίσκονται οι ευκαιρίες για βελτίωση. Το Benchmarking βοηθάει τις εταιρείες να εστιάσουν στο εξωτερικό περιβάλλον και να βελτιώσουν την αποδοτικότητα των διαδικασιών.
- Οι Elmuti & Kathawala (1997) θεωρούν ότι το Benchmarking προσφέρει τα ακόλουθα σε μία εταιρεία:
  - a. A performance assessment tool (ένα εργαλείο αποτίμησης απόδοσης).
  - b. An enhanced performance tool (ένα εργαλείο ενίσχυσης της απόδοσης).
  - c. A growth potential tool (ένα δυναμικό εργαλείο ανάπτυξης).
  - d. A job satisfaction tool (ένα εργαλείο ικανοποίησης από την εργασία).
- Ποιο αναλυτικά τα τρία βήματα του Benchmarking:

1. Σπουδή της εσωτερικής διαδικασίας έτσι ώστε να διαπιστωθούν δυνατά σημεία και αδυναμίες.
2. Καθορισμός των σημείων της επιχ/σης που θέλουν βελτιώσεις και ορισμός του σημείου παραγωγής ή ποιότητας στην οποία είναι αποφασισμένη να φθάσει.
3. Αναγνωρίζοντας σε ποιο σημείο είναι εφικτή η βελτίωση έρχεται η στιγμή της αναζήτησης εταιρειών οι οποίες υπερέχουν στην συγκεκριμένη διαδικασία.

Αφού πραγματοποιηθούν τα τρία αυτά κρίσιμα βήματα του Benchmarking η επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει συγκεκριμένες ουσιώδεις αρχές οι οποίες έφεραν την επιτυχία στην εταιρεία που εξετάστηκε και να τις εφαρμόσει στο δικό της μοναδικό εργασιακό πλαίσιο και περιβάλλον.

Σχηματικά σύμφωνα με τον Bateman (1994) η διαδικασία Benchmarking περιγράφεται με τα κάτωθι 7 βήματα:



➤ Πίνακας 2.1 Πηγή: Bateman 1994



## **2.2 Παράγοντες επιτυχίας του Benchmarking**

Από τι εξαρτάται όμως η επιτυχία του Benchmarking? Σημειώνουμε κατωτέρω του παράγοντες που θεωρούμε ότι είναι οι σημαντικότεροι και για τους οποίους πρέπει να ληφθεί ιδιαίτερη μέριμνα ώστε να εκπληρωθούν προκειμένου να έχουμε επιτυχία στο εγχείρημά μας.

- Η συμμετοχή και η υποστήριξη για την υλοποίηση του project της διοίκησης της εταιρείας.
- Benchmarking σε όλα τα κρίσιμα σημεία της “παραγωγικής διαδικασίας” που χρήζουν βελτίωσης.
- Φροντίδα για ενημέρωση και κατανόηση από τους εργαζομένους των διαδικασιών που αποτελούν αντικείμενο απασχόλησής τους και με ποιον τρόπο θα συγκριθούν με τις πρακτικές που ακολουθούν οι εξέχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.
- Εξασφάλιση της προθυμίας του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης για αλλαγή του τρόπου εκτέλεσης των εργασιών με αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας Benchmarking.
- Εστίαση στις άριστες πρακτικές των καλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου ή και άλλων κλάδων όπως προκύπτει από την μέτρηση των επιδόσεών τους.
- Η πεποίθηση ότι ο ανταγωνισμός συνεχώς μεταβάλλεται γεγονός το οποίο η επιχείρηση πρέπει να ακολουθεί έτσι ώστε να διατηρεί την ανταγωνιστικότητά της.
- Η δεκτικότητα στην καινοτομία που μπορεί να εφαρμοσθεί από τις απλούστερες διαδικασίες έως και το σύνολο των απαιτούμενων διαδικασιών.

Η συνεχής μέτρηση των επιδόσεων μέσα στην επιχείρηση και στην συνέχεια η συνεχής προσπάθεια για Benchmarking, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η διατήρηση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησής μας.

## **2.3 Κατανόηση – Αποδοχή της διαδικασίας Benchmarking**

Μόλις τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης πάρουν την απόφαση για την υλοποίηση Benchmarking θα πρέπει να φροντίσουν να γνωστοποιήσουν την απόφασή τους αυτή και την διαδικασία βάσει της οποίας θα υλοποιηθεί σε όλα τα επίπεδα των εργαζομένων της επιχ/σης. Η απόλυτη ενημέρωση θα βοηθήσει στην αποδοχή της διαδικασίας από τους εργαζομένους έτσι ώστε η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος που υποχρεωτικά θα

προηγηθεί να φθάσει στο απαραίτητο βάθος και να αναδείξει τα πραγματικά προβλήματα που δημιουργούν υστέρηση στην ανάπτυξη της εταιρείας.

#### **2.4 Αναγνώριση του εξωτερικού περιβάλλοντος – Επιλογή δείγματος εταιρειών**

Έχοντας εντοπίσει τα σημεία στα οποία επιβάλλεται να γίνουν διορθώσεις προκειμένου να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση η επιχείρηση, καθώς και το γεγονός ότι η διενέργεια εσωτερικού Benchmarking δεν απέδωσε την αναμενόμενη βελτίωση στην συνολική αποδοτικότητα της επιχείρησης, είναι αναπόφευκτο να στραφεί στο εξωτερικό της περιβάλλον. Στην φάση αυτή ένα από τα ευαίσθητα σημεία της υλοποίησης είναι η απόφαση για την επιλογή των εξεχουσών εταιρειών που θα πρέπει να συμμετάσχουν στο δείγμα προκειμένου τα αποτελέσματα της έρευνας Benchmarking που θα διενεργηθεί να ωφελήσουν την επιχείρηση που την διενεργεί.

Η επιλογή των εταιρειών κατ' αρχήν θα γίνει με βάση ορισμένα ποσοτικά χαρακτηριστικά τα οποία είναι εύκολο να εντοπιστούν γιατί π.χ. δημοσιεύονται και από τα οποία είναι εύκολο κανείς να διαπιστώσει την θέση των εταιρειών στο σύνολο του κλάδου, εφόσον πρόκειται για ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Στην περίπτωση απόφασης ελέγχου δείγματος εταιρειών που δεν είναι ανταγωνίστριες είναι σαφές ότι έχουμε επιλέξει συγκεκριμένες διαδικασίες για έλεγχο στις οποίες είναι γνωστό ότι κάποιες εταιρείες ασχέτως του κλάδου στον οποίο συμμετέχουν ξεχωρίζουν για τις διαδικασίες τους αυτές. Για την επιλογή των εταιρειών μπορεί να χρησιμοποιηθεί πληροφόρηση από πολλές και διαφορετικές πηγές όπως π.χ. Ενδοεπιχειρησιακές πηγές, Ειδικοί οργανισμοί, Επιμελητήρια, Επαγγελματικές ενώσεις, άρθρα σε κλαδικά περιοδικά, βάσεις δεδομένων για τις άριστες πρακτικές κ.α.

Σημαντικές πληροφορίες μπορεί να ληφθούν από τις κατωτέρω πηγές:

1. Ισολογισμοί
2. Ετήσιες εκθέσεις
3. Περιοδικά
4. Διοικητικά συμβούλια
5. Συνέδρια
6. Διαφημιστικά φυλλάδια
7. Σύμβουλοι επιχειρήσεων
8. Κλαδικές εκθέσεις & μελέτες
9. Πελάτες
10. Προμηθευτές

Οι πηγές που ανωτέρω αναφέρονται δίνουν πληροφόρηση για τις άλλες επιχειρήσεις, προκειμένου να επιλέξουμε το δείγμα μας. Η πληροφόρηση αυτή όμως κινείται σε ελεγχόμενο από την κάθε επιχείρηση επίπεδο, έτσι ώστε η γνώση που διαχέεται στο εξωτερικό περιβάλλον να μην αφορά ευαίσθητα στοιχεία και να μην αποκαλύπτει δεδομένα τα οποία θεωρεί η ίδια ότι της προσδίδουν το κύριο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Ίσως η πολυτιμότερη πηγή είναι η ενδοεπιχειρησιακή πληροφόρηση, η οποία και προέρχεται από το εσωτερικό της επιχείρησης. Συνήθως τα στελέχη της επιχείρησης τα οποία απασχολούνται σε ευαίσθητους τομείς όπως η ανάπτυξη προϊόντων, οι πωλήσεις, το marketing διαθέτουν πληροφόρηση η οποία είναι σημαντική για όποιον θα ήθελε να επωφεληθεί από την τεχνογνωσία που αναπτύσσεται. Βέβαια η ωφέλεια από την τεχνογνωσία μιας άλλης επιχείρησης είναι βέβαιο ότι δεν θα προέλθει από την απλή αντιγραφή της, παρά από την ενσωμάτωση της διαφορετικής αυτής φιλοσοφίας στα δικά μας δεδομένα, το φιλτράρισμα των πληροφοριών και την εφαρμογή τους με την πρόσθεση της δικής μας τεχνογνωσίας έτσι ώστε το αποτέλεσμα που θα παραχθεί να είναι πραγματικά παραγωγικό και διαφορετικό.

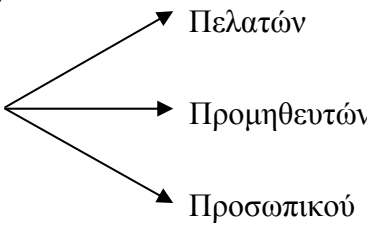
Αφού αφιερώσουμε σημαντικό χρόνο στην μελέτη των δημοσιευόμενων στοιχείων των επιχειρήσεων που επιλέξαμε να ελέγξουμε προκειμένου να σχηματίσουμε το δείγμα μας και αναλύσουμε τα στοιχεία καταλήγουμε σε έναν μικρότερο αριθμό μεταξύ των οποίων θα κληθούμε να επιλέξουμε. Σύμφωνα με τα όσα ανωτέρω αναλύθηκαν το σημαντικότερο στοιχείο που θα πρέπει να μας οδηγήσει στην απόφασή μας για την επιλογή των εταιρειών του δείγματος παράλληλα με τα στοιχεία που αναλύσαμε είναι η δυνατότητα πρόσβασής μας στην δευτερογενή-ενδογενή πληροφόρηση και τους τρόπους με τους οποίους θα μπορέσουμε να την εξασφαλίσουμε. Όσο αυξάνεται η πιθανότητα λήψης τέτοιου τύπου πληροφοριών τόσο πρέπει να αυξάνεται και η πιθανότητα συμμετοχής των εταιρειών στο δείγμα μας.

## **2.5 Συλλογή στοιχείων**

Τα στοιχεία στα οποία όλοι έχουν πρόσβαση, όπως ανωτέρω αναφέρθηκε, είναι μία καλή αρχή για την συλλογή των πληροφοριών αφού με προσεκτική μελέτη μπορούμε να ελέγξουμε την διαχρονική πορεία των επιχειρήσεων και τις διαφοροποιήσεις που επέρχονται χρόνο με τον χρόνο. Οι διαφοροποιήσεις αυτές εφόσον προκύπτουν από την ανάλυση των οικονομικών στοιχείων των επιχειρήσεων μπορεί να αφορούν καθαρά και μόνο αλλαγή στην οικονομική πολιτική της επιχείρησης. Πρέπει όμως οι διαφοροποιήσεις αυτές να συνδυάζονται και με άλλες πληροφορίες που συλλέγονται από άλλες πηγές όπως διαφημιστικά φυλλάδια, συνεντεύξεις των διευθυνόντων

των επιχειρήσεων του ανταγωνισμού, ετήσιες εκθέσεις Προέδρων Δ.Σ., εντοπισμός και προσέλκυση δυσαρεστημένων υπαλλήλων με θέσεις κλειδιά και άλλα έτσι ώστε με προσπάθεια να γίνει ορατή η εικόνα πίσω από την εικόνα που επιθυμούν να μας δείξουν, να λάβουμε την πληροφόρηση που μας είναι απαραίτητη για να βελτιώσουμε την δική μας εικόνα στην αγορά και να επιτύχουμε ανταγωνιστική θέση σ' αυτήν βελτιώνοντας το κύριο ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα.

Η συλλογή των πληροφοριών θα γίνει πέραν της μελέτης των δημοσιευόμενων στοιχείων των επιχειρήσεων του δείγματος και με διάφορες άλλες μεθόδους και τρόπους οι οποίες αφού σχεδιασθούν θα προχωρήσουν προκειμένου να συγκεντρωθούν τα απαιτούμενα στοιχεία. Οι μέθοδοι αυτές μπορεί αναλόγως με το αντικείμενο να είναι διαφορετικές και να απευθύνονται επίσης σε διαφορετικές ομάδες ατόμων. Μερικές από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες μεθόδους για την λήψη πληροφοριών αναφέρουμε αμέσως παρακάτω:

- ✓ Ερωτηματολόγια
  - ✓ Συνεντεύξεις
  - ✓ Προσεταιρισμός δυσαρεστημένων στελεχών
  - ✓ Συμμετοχή σε κλαδικές ομάδες συζήτησης
  - ✓ Συμμετοχή σε κοινές αναπτυξιακές προσπάθειες μέσω Επιμελητηρίων
  - ✓ Αγορά και ανάλυση προϊόντων ανταγωνιστών
  - ✓ Διαρκής επικοινωνία με στελέχη επιχειρήσεων ενδιαφέροντός μας
- 
- ```
graph LR; A[Συνεντεύξεις] --> B[Πελατών]; A --> C[Προμηθευτών]; A --> D[Προσωπικού];
```

## **2.6 Ανάλυση – Αξιολόγηση αποτελεσμάτων**

Όπως είναι φυσικό την συλλογή των στοιχείων θα ακολουθήσει νέα συνδυαστική μελέτη και λεπτομερής ανάλυση. Έχοντας μπροστά μας την πληρέστερη δυνατή εικόνα των επιχειρήσεων που θεωρούνται ηγέτες στον κλάδο στο συγκεκριμένο κομμάτι για το οποίο επιλέξαμε να προχωρήσουμε την έρευνα έχουμε την δυνατότητα να αξιολογήσουμε τις διαφοροποιήσεις στην διαδικασία, αδιακρίτως επιπέδου, συγκριτικά με την εφαρμοζόμενη από την επιχείρησή μας. Αναλύοντας τα στοιχεία είναι φυσικό να επανελέγχουμε την πληροφόρηση διασταυρώνοντάς τα έτσι ώστε να αποφύγουμε εσκεμμένες ενέργειες παραπληροφόρησης.

Μετά την λεπτομερή ανάλυση των αποτελεσμάτων ακολουθεί η αξιολόγησή τους. Κατά την διάρκεια της αξιολόγησης γίνεται προσπάθεια σε συνεργασία με το εμπλεκόμενο στις διαδικασίες προσωπικό κάθε επιπέδου να γίνουν αντιληπτές οι διαφοροποιήσεις με τους άριστους του κλάδου. Όπως και πιο πάνω επισημάναμε η λογική της διενέργειας του Benchmarking δεν είναι να αντιγράψουμε τους ανταγωνιστές μας και χρειάζεται ιδιαίτερη φροντίδα για να το αποφύγουμε. Ο στόχος είναι βλέποντας από άλλη οπτική γωνία την αντιμετώπιση παρόμοιων προβλημάτων και συγκρίνοντάς τα να προσπαθήσουμε να αφομοιώσουμε την καινούρια γνώση προσθέτοντας τα σημαντικά στοιχεία της στην δική μας φιλοσοφία και τεχνογνωσία. Εφόσον το επιτύχουμε αυτό το αποτέλεσμα δεν θα είναι η απλή αντιγραφή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας το οποίο σύντομα θα απαξιωθεί καθώς η διάρκεια ζωής του είναι περιορισμένη. Θα επιτύχουμε μία αλλαγή στην ίδια την φιλοσοφία που διαπνέει την λειτουργία της επιχείρησής μας της οποίας τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα θα είναι εξαιρετικά θετικά για την πορεία της στο ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο κινείται.

## **2.7 Παρακολούθηση - Έλεγχος**

Μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης οι υπεύθυνοι φορείς της επιχείρησης καλούνται να αποφασίσουν ποιες από τις διαφοροποιήσεις που εντόπισαν στις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στον δείγμα Benchmarking θα εφαρμόσουν. Τις αποφάσεις τους πρέπει να τις κοινοποιήσουν στο σύνολο του προσωπικού που θα υποχρεωθεί να διαφοροποιήσει τις διαδικασίες με τις οποίες μέχρι την στιγμή εκείνη υλοποιούσε το έργο του και να φροντίσει να γίνουν αποδεκτές. Εφόσον αυτό επιτευχθεί η επιχείρηση είναι έτοιμη να εφαρμόσει τις αλλαγές στην διαδικασία της που επέλεξε να στελέχη της προκειμένου να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση.

Βέβαια το να δηλωθεί από τα στελέχη ότι θα γίνουν κάποιες αλλαγές στην διαδικασία σύμφωνα με στοιχεία που προέκυψαν από κάποια έρευνα δεν μπορεί ποτέ να είναι αρκετό ώστε να εφαρμοσθεί. Απαιτείται λοιπόν έλεγχος και παρακολούθηση υλοποίησης των αποφάσεων που λήφθηκαν. Ο έλεγχος πρέπει να επικεντρωθεί στην προσπάθεια εξονυχιστικού ελέγχου της διαδικασίας που αποφασίστηκε να υλοποιηθεί έτσι ώστε να εφαρμόζεται απρόσκοπτα και χωρίς παρεκκλίσεις. Η παρακολούθηση από την άλλη έχει να επιτελέσει ένα ακόμη σοβαρότερο έργο γιατί πρέπει να εντοπίσει τις αλλαγές που θα επιφέρουν οι αποφάσεις για διαφοροποίηση σε όλα τα σημεία τα οποία μπορεί αυτές να επηρεάσουν όπως κοστολόγηση, ποιότητα και ποσότητα παραγομένων προϊόντων / υπηρεσιών, αντιδράσεις προσωπικού, πελατών στο νέο προϊόν /

υπηρεσία, προμηθευτών, αγοράς συνολικά, ανταγωνιστικής θέσης, αντιδράσεις ανταγωνιστών στην διαφοροποίησή της και άλλα.

Σχηματικά θα περιγράψουμε παρακάτω τους τρόπους μέτρησης της επιρροής της διαδικασίας Benchmarking σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

#### A. Μέτρηση μεταβολών σε επίπεδο Στρατηγικής

1. Στρατηγικός σχεδιασμός, οργάνωση και δομή της επιχείρησης
2. Τρόπος ανάπτυξης νέων προϊόντων-προσέγγιση αναγκών των πελατών
3. Διαχείριση – Διοίκηση κινδύνου (Risk Management)
4. Λήψη πληροφοριών για τροφοδότηση του στρατηγικού σχεδιασμού
5. Ευέλικτες ή τυποποιημένες διαδικασίες παραγωγής προϊόντων / υπηρεσιών
6. Μέτρηση απόδοσης και ποιότητας προμηθευτών
7. Ρευστότητα και χρηματοοικονομική Διοίκηση
8. Νομική προστασία λειτουργιών

#### B. Μέτρηση Αποδοτικότητας

1. Ποιοτική και ποσοτική απόδοση διαφοροποιημένων διαδικασιών
2. Δυνατότητα τυποποίησης διαδικασιών

#### Γ. Μέτρηση Αποτελεσματικότητας

1. Σύγκριση αποτελεσμάτων πριν και μετά την διαφοροποίηση
2. Σύγκριση κερδοφορίας σε βραχυχρόνιο και μακροχρόνιο ορίζοντα

### 2.8 Ανατροφοδότηση (Feedback) - Διορθώσεις

Η όλη διαδικασία θα ήταν στείρα εφόσον δεν εντόπιζε τις διαφοροποιήσεις που προκύπτουν μετά τις αποφάσεις για αλλαγές και οι διαφοροποιήσεις αυτές δεν γινόταν γνωστές στους υπευθύνους για την λήψη αποφάσεων. Με την ανατροφοδότηση εξασφαλίζεται η ομαλή ροή της παραγωγικής αλυσίδας με την ολοκλήρωση του κύκλου των πληροφοριών που είναι

απαραίτητες στα στελέχη της επιχείρησης για την λήψη αποφάσεων. Εφόσον η ανατροφοδότηση εξασφαλίζει την μεταφορά της γνώσης για την διαδικασία στα στελέχη, είναι πλέον εύκολο γιατί έχουν να κάνουν με ορατά προβλήματα ή και ευκαιρίες, να προχωρήσουν στις διορθώσεις εκείνες τις οποίες κρίνουν απαραίτητες για να βελτιώσουν ακόμη περισσότερο την θέση της επιχείρησης στην αγορά που σε τελική ανάλυση είναι και το ζητούμενο όλης της διαδικασίας.

## **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> Benchmarking στον Τομέα των Οικονομικών Υπηρεσιών**

### **3.1 Προβλήματα και χαμηλός αριθμός ερευνών στον Τομέα**

Τα ιδρύματα παροχής οικονομικών υπηρεσιών λειτουργούν σήμερα σε ένα άκρως ανταγωνιστικό, υψηλής τεχνολογίας παγκόσμιο περιβάλλον αγοράς. Γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο τα οφέλη από την εφαρμογή του Benchmarking στο πολύπλοκο και δυναμικό εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν είναι τεράστια. Ωστόσο έρευνες έχουν αποδείξει ότι ο τομέας των οικονομικών υπηρεσιών είναι αυτός ο οποίος έχει τον χαμηλότερο αριθμό ερευνών Benchmarking παραθέτοντας δυσκολίες του τύπου της εμπιστευτικότητας των πληροφοριών, της μέτρησης των μη χειροπιαστών προϊόντων των υπηρεσιών, στοιχεία τα οποία κάνουν την αναγνώριση και σύγκριση παρόμοιων διαδικασιών πιο προβληματικές, άποψη που υποστηρίχθηκε και από τον Holloway (1999) που διενήργησε έρευνα στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Η βιβλιογραφία μας παρέχει μερικά παραδείγματα Benchmarking στον τομέα των οικονομικών υπηρεσιών όπως Batiz-Lazo (2001), Whymark (1998) & Wilkinson (1995). Σε κάθε περίπτωση όμως αυτός είναι ένας μικρός αριθμός μελετών και πολλοί από τους συγγραφείς τους σχολιάζουν τα προβλήματα της διενέργειας μίας έρευνας Benchmarking σ' αυτόν τον τομέα. Οι Arnott & Poulson (1997) διαπίστωσαν ότι αν και υπήρχε ισχυρό ενδιαφέρον για Benchmarking της καλύτερης πρακτικής υπήρξε χαμηλό επίπεδο δραστηριότητας Benchmarking μεταξύ των οργανισμών που παρέχουν οικονομικές υπηρεσίες. Σε έρευνα που διενήργησε ο Vermeulen (2003) περιγράφει τα προβλήματα εφαρμογής της διαδικασίας Benchmarking στον οικονομικό τομέα της Νοτίου Αφρικής και υπογραμμίζει την έλλειψη διαθέσιμων συνεργατών.

Για τους λόγους αυτούς ίσως δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι σ' αυτή την περιοχή η έρευνα διεξάγεται συνήθως από εξωτερικές εταιρείες συμβούλων οι οποίες λαμβάνουν εντολές και έχουν κατ' αυτόν τον τρόπο την δυνατότητα να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες για τα εσωτερικά δεδομένα και κόστη των επιχειρήσεων. Εξαιτίας του τρόπου αυτού διενέργειας της έρευνας είναι φυσικό να δίδεται πληροφόρηση κυρίως εμπορικού χαρακτήρα και αξίας και δεν είναι εύκολα προσβάσιμη. Παράδειγμα τέτοιου είδους ερευνών μπορεί να αποτελέσει η επιχείρηση του Robert Nolan, η οποία συλλέγει εσωτερικά οικονομικά δεδομένα για λογαριασμό ενός μεγάλου αριθμού Αμερικανικών Τραπεζών, σε εμπιστευτική βάση (Grasing, 2001). Όλα τα μέλη λαμβάνουν μία συλλογή στοιχείων που δείχνουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους σε



σύγκριση με τον μέσο όρο των τεσσάρων εξεχουσών εταιρειών στον χώρο, καθώς και μέσους όρους όλων των συμμετεχόντων σε κάθε επιχειρηματική περιοχή. Δυστυχώς η πληροφόρηση αυτή δεν μπορεί να ληφθεί από τις Ελληνικές εμπορικές Τράπεζες και οικονομικούς οργανισμούς για να αποτελέσει τον “πήχη” για τις προσπάθειές τους. Το να αναπτυχθεί και στην Ελλάδα μία τέτοια επιχείρηση, η οποία θα μπορούσε να συγκεντρώνει σε εμπιστευτική βάση τα εσωτερικά δεδομένα των επιχειρήσεων που θα επιθυμούσαν να συμμετέχουν, ίσως αποδειχθεί εξαιρετικά δύσκολο την στιγμή που λειτουργεί ένας συγκριτικά μικρός αριθμός Τραπεζών, ενώ κάποιες ελάχιστες ανάμεσά τους διαχειρίζονται το μεγαλύτερο ποσοστό των συνολικών πράξεων που πραγματοποιούνται. Ίσως μάλιστα η μεγαλύτερη δυσκολία να είναι στο να συμμετέχουν οι Τράπεζες αυτές σε ένα τέτοιο σχήμα Benchmarking.

### **3.2 Στοιχεία που οδηγούν σε αλλαγές τον Τομέα των Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών**

Παλαιότερα η αγορά άλλαζε και διαμορφωνόταν με πολύ αργούς ρυθμούς και οι απαιτήσεις για αλλαγές ήταν μικρές. Σήμερα υπάρχουν πολλά στοιχεία που απαιτούν αλλαγές και διαφοροποίηση στις προσφερόμενες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, όπως παρακάτω περιγράφονται:

- I. Ανταγωνισμός τραπεζών από το εξωτερικό.
- II. Ανεργία και αβεβαιότητα στην ασφάλεια του εργασιακού τομέα με αποτέλεσμα την μείωση των καταθέσεων από ιδιώτες επενδυτές.
- III. Συγχωνεύσεις σε όλους τους τομείς των οικονομικών υπηρεσιών
- IV. Ρευστοποίηση τραπεζικών ιδρυμάτων και διοίκηση αλλαγών.
- V. Οι απαιτήσεις των πελατών είναι πιο σύνθετες και εξεζητημένες.
- VI. Κλείσιμο πολλών επαρχιακών καταστημάτων με αποτέλεσμα αύξηση της ανεργίας Τραπεζικών υπαλλήλων.
- VII. Πολύ υψηλή εστίαση στην ποιότητα των προϊόντων σε έναν τομέα όπου τα περισσότερα προϊόντα είναι εύκολο να αντιγραφούν και στα οποία η επίτευξη εξαιρετικής ποιότητας προϊόντος δεν αποτελεί απαραίτητα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### **3.3 Benchmarking στην αναλογία κόστους – οφέλους #Cost - income ratio (CIR)#**

Το Benchmarking στην αναλογία κόστους-οφέλους (CIR) των Τραπεζικών ιδρυμάτων και των επιχειρήσεων παροχής οικονομικών υπηρεσιών ίσως είναι μία καλή επιλογή για την βαθμολόγηση – σύγκριση της αποδοτικότητας έναντι του δημιουργούμενου κόστους. Το (CIR)

ορίζεται και έχει γίνει αποδεκτό από πολλούς οικονομικούς αναλυτές ως ο λόγος των εκτός τόκων εξόδων προς το άθροισμα του καθαρού εισοδήματος από τόκους και του εισοδήματος εκτός τόκων (προμήθειες κ.λ.π.). Οπωσδήποτε βέβαια η αναλογία αυτή έχει τους περιορισμούς της αλλά αποτελεί μια ισχυρή κατ' αρχήν ένδειξη για την επίδοση μιας επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της και γι' αυτό συχνά αναφέρεται ως “efficiency ratio” (δείκτης αποδοτικότητας). Οι λόγοι για την χρήση της αναλογίας αυτής είναι για να μπορέσουμε κατ' αρχήν να καταλάβουμε πως συγκρίνονται τα συνολικά κόστη και κατά δεύτερο λόγο για να αποτιμήσουμε την δομή του κόστους της επιχείρησής μας σε σύγκριση με την δομή του κόστους των άριστων επιχειρήσεων του κλάδου. Ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα όψη μιας τέτοιου τύπου έρευνας Benchmarking είναι ότι, δεν θεωρεί ως καλύτερη πρακτική “Best practice” αυτή της επιχείρησης που πετυχαίνει μικρότερη σχέση CIR. Αντίθετα στοχεύει στο να αναγνωρίσει τα τυπικά επίπεδα CIR που εντοπίζονται στις επιτυχημένες επιχειρήσεις του κλάδου, οι οποίες θα μπορούσαν να ονομαστούν “Best practitioners”. Βέβαια η χρήση αυτής της αναλογίας για Benchmarking είναι συνήθης στους αναλυτές όταν αποτιμούν την σχετική αποδοτικότητα στον τομέα (Asher 1994).

Οι περιορισμοί του CIR συζητήθηκαν σε μεγάλο αριθμό άρθρων όπως του Osborne (1995) ο οποίος υποστηρίζει ότι δεν βρήκε σαφή συσχέτιση μεταξύ του CIR και της απόδοσης επενδεδυμένων κεφαλαίων σε έρευνα που πραγματοποίησε σε ένα δείγμα Αμερικανικών Τραπεζών. Αντίστοιχα αποτελέσματα είχαν και άλλες έρευνες όπως του Tripe (1998), Bekier & Nickless (1998) και του Davidson (1997). Σε τελική ανάλυση οι σύγχρονες ακαδημαϊκές έρευνες κρατούν σημαντικές επιφυλάξεις όταν χρησιμοποιείται αυτή η απλή αναλογία ως δείκτης αποδοτικότητας. Παρά όμως τις ανησυχίες των θεωρητικών, στην πράξη υπάρχει αμφιβολία για το κατά πόσον η μείωση της αναλογίας του CIR παραμένει ένας σημαντικός στόχος στον οποίο εστιάζουν τα επιτελεία διοίκησης κόστους των Τραπεζών ή επιχειρήσεων παροχής οικονομικών υπηρεσιών.

**4.1 Η αριστοποίηση των προσφερομένων υπηρεσιών στην Τραπεζική βιομηχανία**

Οι Τράπεζες άλλαξαν. Ένα αυξητικά καινοτομικό και επιθετικό περιβάλλον σε συνδυασμό με την απελευθέρωση της αγοράς δημιούργησαν υψηλό ανταγωνισμό και μία ατελείωτη ποικιλία προϊόντων. Αντίθετα με πολλούς άλλους όμως βιομηχανικούς κλάδους οι Τράπεζες πωλούν υπηρεσίες, μη χειροπιαστά προϊόντα, όπως λογ/σμούς επιταγών, χρηματοδοτήσεις διαφόρων μορφών, χρηματοοικονομικά προϊόντα όπως Leasing, Operating Leasing, Factoring, Venture Capital και άλλα. Υπηρεσίες σε τιμές ανάλογες καθώς και με σχετική ευκολία από πλευράς τοποθέτησης σημαντικού αριθμού καταστημάτων κάθε Τράπεζας στην αγορά. Οι πελάτες όμως ξέρουν την διαφορά. Η άριστη ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών είναι αυτή που κάνει την μεγάλη διαφορά: “Φέρνει τον πελάτη και κρατάει διαρκώς την προσοχή του.” Το αποτέλεσμα της προσφοράς άριστου service είναι αυτό που αυξάνει την κερδοφορία των Τραπεζών.

Οι τρομερές αλλαγές που σημειώθηκαν στο περιβάλλον της Τραπεζικής βιομηχανίας προήλθαν κυρίως από την κατάργηση των κανονισμών και την αύξηση του ανταγωνισμού. Οι Τράπεζες πρέπει να απαντήσουν σ’ αυτές τις δυνάμεις που λειτουργούν στο εξωτερικό τους περιβάλλον προσαρμοζόμενες και αλλάζοντας τον τρόπο σκέψης και λειτουργίας τους. Δεν είναι πλέον αρκετό το παραδοσιακό μοντέλο δελεασμού των πελατών μέσω της διαφήμισης η οποία “υπόσχεται”. Απαιτούνται αλλαγές κουλτούρας οι οποίες θα δημιουργήσουν και θα συντηρήσουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, μέσω διατήρησης του άριστου σέρβις και της εστίασης στους πελάτες. Το κέρδος θα έρχεται πλέον από την ικανότητα να δημιουργήσεις αυτή την νέα εσωτερική κουλτούρα, η οποία απαιτεί ισχυρές δεσμεύσεις στην αλλαγή και εμπλοκή του management.

Η προσπάθεια για ποιοτική παροχή υπηρεσιών είναι αυτή εξαιτίας της οποίας μειώνονται τα κόστη υποχρεώνοντας τους υπαλλήλους να είναι πιο προσεκτικοί στην λεπτομέρεια, μειώνοντας τα λάθη και τα κόστη των σχετικών διορθώσεων, ενώ μπορεί να εκτινάξει τα κέρδη αυξάνοντας την πίστη των πελατών. Οι επαναλαμβανόμενες εργασίες είναι η βάση για αύξηση του

μεριδίου αγοράς. Η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών είναι μία κρίσιμη στρατηγική για την κερδοφορία αλλά πολύ περισσότερο για την επιβίωση της επιχείρησης.

Σε κάθε περίπτωση η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών απαιτεί ισχυρές δεσμεύσεις από κάθε επίπεδο εντός του οργανισμού, απαιτεί ανάλογη κουλτούρα, το ανώτερο στελεχιακό δυναμικό, το υπαλληλικό προσωπικό το οποίο θα πρέπει να ενδυναμωθεί με εμπλουτισμό των γνώσεων και των δεξιοτήτων του, καθώς και η βελτίωση των διαδικασιών με την κατάλληλη τεχνολογική υποστήριξη, έτσι ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Βασιζόμενη σε αυτές τις δεσμεύσεις η Τράπεζα μπορεί να προσελκύσει, διατηρήσει και ενισχύσει τις σχέσεις της με τους πελάτες της. Αυτή η πελατοκεντρική φιλοσοφία στις Τράπεζες θα καθορίσει τελικά το ποιες Τράπεζες θα επιβιώσουν και ποιες όχι.

Η υιοθέτηση των αλλαγών γίνεται με πολλούς τρόπους στην Τραπεζική βιομηχανία και αυτοί είναι:

- a. Ενδυνάμωση του προσωπικού.
- b. Βελτίωση των διαδικασιών
- c. Βελτίωση των εφαρμογών της τεχνολογίας.

Η βασική ιδέα όμως της “υιοθεσίας” αναφέρεται στην αλλαγή κουλτούρας των Τραπεζών προς την κατεύθυνση της ικανοποίησης των πελατών.

Η πιο σημαντική ιδέα που καλούνται οι Τράπεζες να υπηρετήσουν, που είναι η αριστοποίηση των υπηρεσιών τους “Service Excellence” είναι μια συνεχής διαδικασία με ισχυρές δεσμεύσεις από κάθε επίπεδο του οργανισμού. Η ποιότητα των υπηρεσιών γίνεται ο ακρογωνιαίος λίθος ο οποίος διαφοροποιεί τις Τράπεζες και καθορίζει αν και εφόσον αυτές θα επιβιώσουν. Η διοίκηση των Τραπεζών πρέπει να αναγνωρίσει την συγκεκριμένη ανάγκη υιοθέτησης των αλλαγών που συμβαίνουν στο εξωτερικό της περιβάλλον και να συνεχίσει να εφοδιάζει το προσωπικό με το όραμα της ποιότητας των προσφερομένων υπηρεσιών. Οι υπάλληλοι που μοιράζονται αυτό το όραμα ενδυναμώνονται και βελτιώνουν τις γνώσεις τους σε όφελος της εξυπηρέτησης των πελατών. Παράλληλα θα πρέπει να βελτιώνεται και το επίπεδο της τεχνολογίας, η οποία σε συνδυασμό θα προσφέρει βελτίωση της αποδοτικότητας των Τραπεζών στις λειτουργικές τους διαδικασίες. Ταυτόχρονα οι Τράπεζες λειτουργώντας κάτω από αυτό το πρίσμα εξασφαλίζουν μεγαλύτερη πληροφόρηση για τους πελάτες τους. Το αποτέλεσμα της επιδίωξης της αριστοποίησης των παρεχομένων υπηρεσιών από τις Τράπεζες είναι σε τελική ανάλυση η αύξηση της κερδοφορίας. Για να υπάρχει όμως διάρκεια στην επιτυχία θα πρέπει η

φιλοσοφία της διοίκησης να είναι προσανατολισμένη στην προσπάθεια για αριστοποίηση του service και να την θεωρεί μία διαρκή διαδικασία που απαιτεί ισχυρές δεσμεύσεις από κάθε επίπεδο στον οργανισμό.

Το αποτέλεσμα της πολιτικής του “Service Excellence” έχει αποδειχθεί, από σχετική έρευνα που έγινε σε τρεις από τις μεγαλύτερες Τράπεζες της Αμερικής ( Bank of America Corporation, One Valley Bank & Citibank) που την ακολουθούν, ότι είναι η εξασφαλισμένη επιτυχία τώρα και στο μέλλον. Σε κάθε περίπτωση το management είναι αυτό που δημιουργεί το όραμα του αύριο για τον οργανισμό με υπαλλήλους αφοσιωμένους στην υλοποίησή του. Το όραμα τους οδηγεί στην “Αριστοποίηση” και αποτελεί λόγο ύπαρξής τους στον οργανισμό. Είναι η διοίκηση αυτή η οποία μοιράστηκε το όραμά της για τον οργανισμό και τους ενέπνευσε να το ακολουθήσουν και η οποία καλλιεργεί συνεχώς την καινοτομία και την επαγρύπνηση στο θέμα ποιότητα στο κυνήγι επίτευξης του οράματός της. Η πολιτική της One Valley Bank στο μοίρασμα του οράματος της διοίκησης ήταν να τοποθετήσει τους υπαλλήλους στην πρώτη θέση, αυξάνοντας ταυτόχρονα τις απαιτήσεις των πελατών, έδωσε στους υπαλλήλους της μία μεγαλύτερη και πιο μακροπρόθεσμη εικόνα της μελλοντικής τους πορείας στον οργανισμό επιδιώκοντας μέσω της εκπλήρωσης των προσωπικών στόχων να δεσμεύσει το προσωπικό της στην αριστοποίηση της ποιότητας. Σε κάθε επίπεδο η διοίκηση φρόντισε να φαίνεται η συμμετοχή των εργαζομένων στην αλλαγή και στην βελτίωση των διαδικασιών. Η πολιτική της Bank of America είναι το να εντάσσει το προσωπικό της στην πολιτική του “Service Excellence”, μοιραζόμενη το όραμα της διοίκησής της από την ημέρα της πρόσληψής τους. Η εκπληκτική πορεία της Citibank στον χώρο της δεν θα μπορούσε να επιτευχθεί χωρίς να έχει μοιρασθεί στο προσωπικό το όραμα της διοίκησης για Τραπεζική εμπειρία από την εξυπηρέτηση των πελατών παγκοσμίως.

Όταν οι υπάλληλοι των Τραπεζών, οι προμηθευτές και οι πελάτες τους βλέπουν το management δεσμευμένο και καθαρό γύρω από το όραμα και βλέπουν τις πράξεις τους ως συνεπείς με τις απαιτούμενες αλλαγές συμπεριφοράς, είναι βέβαιο ότι θα κάνουν προσπάθειες να εμποδίσουν την κουλτούρα της Τράπεζας η οποία θα τους οδηγήσει στην επιτυχία στο μέλλον. Για να γίνει αυτό απαιτείται:

**a. Η ανάπτυξη του υπαλληλικού προσωπικού.**

Ένα κρίσιμο βήμα για την επίτευξη της άριστης ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών είναι η επένδυση στις δεξιότητες και στην ανάπτυξη της γνώσης των ατόμων που προσφέρουν τις υπηρεσίες, δίνοντάς τους τα απαραίτητα εφόδια για να το υλοποιήσουν αναζωπυρώνοντας την επιθυμία τους να εξυπηρετήσουν. Η εκπαίδευση πρέπει να καθιστά σαφές γιατί απαιτείται και είναι σημαντική η άριστη ποιότητα τόσο για τον οργανισμό όσο και για τα ίδια τα άτομα τους υπαλλήλους και όχι μόνο να τους υποδεικνύει τις λειτουργικές πρακτικές. Ο συνδυασμός της ανάπτυξης των δεξιοτήτων, της γνώσης που αποκτιέται κατά την διάρκεια της εργασίας και της υποκειμενικοποίησης του χαρακτήρα των στόχων του οργανισμού θα είναι το κλειδί για την εκπαίδευση των εργαζομένων. Αυτό θα επιδράσει διεγερτικά στον ενθουσιασμό για την δουλειά τους και στην πρόκληση να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών τους. Η ανάπτυξη του προσωπικού ξεκινά από την στρατολόγηση προσωπικού το οποίο έχει την ικανότητα, επιθυμία και προσωπικότητα στο να παρέχουν άριστη ποιότητα υπηρεσιών. Οι εργαζόμενοι στα πλαίσια αυτής της πολιτικής για την παροχή άριστης ποιότητας υπηρεσιών θεωρούνται “στρατηγικό κεφάλαιο”. Η ενδυνάμωση αυτού του προσωπικού σημαίνει να τους δίνεται η δυνατότητα να έχουν την ευελιξία και την δημιουργική ελευθερία να εξυπηρετούν τους πελάτες καλύτερα.

**b. “Άριστοποίηση της διαδικασίας” με την βοήθεια και της τεχνολογίας.**

Η υψηλή απόδοση των Τραπεζών κατευθύνεται από την εστίαση στον οργανισμό στην εστίαση στην διαδικασία. Η πρωταρχική έμφαση στην διαδικασία είναι να υλοποιηθεί με στόχο την κάλυψη των αναγκών των πελατών. Κατά συνέπεια αντανακλά την άποψη των πελατών περισσότερο παρά την άποψη του ίδιου του οργανισμού. Στην One Valley Bank η βελτίωση της διαδικασίας των δανείων και των υποθηκών είχε ως αποτέλεσμα την απόκτηση υψηλότερου μεριδίου αγοράς και καταγεγραμμένη ικανοποίηση των πελατών. Το data warehouse system και το εκτεταμένο σύστημα διοίκησης στην Bank of America βελτίωσε την αποτελεσματικότητα των διενεργούμενων διαδικασιών και έδωσε μεγαλύτερο όγκο πληροφοριών για τους πελάτες εξασφαλίζοντας μεγάλες δυνατότητες για βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών. Το εκτεταμένο παγκόσμια δίκτυο ATM της Citibank έχει επιτυχώς καλύψει τις ανάγκες των πελατών καθώς έχει προσδώσει στην Τράπεζα εξαιρετικά βελτιωμένη χειριστική αποτελεσματικότητα. Η αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας για την βελτίωση των διαδικασιών γίνεται πλέον ένα μέρος της service ποιότητας. Δίνει στις Τράπεζες περισσότερες πληροφορίες για τις ανάγκες των

πελατών και όταν ικανοποιούνται αυτές οι ανάγκες γίνονται το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

#### **4.2 Αποδοτικότητα – Κερδοφορία και Ποιότητα στην παροχή Τραπεζικών Υπηρεσιών**

Τα εμπειρικά αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι η ανώτερη εσωτερική επίγνωση μπορεί να επιτευχθεί αναλύοντας λειτουργίες, ποιότητα σέρβις και κερδοφορία ταυτόχρονα παρά με πληροφόρηση που θα αποκτηθεί από μελέτες Benchmarking για τις τρεις αυτές διαστάσεις χωριστά.

Οι εμπορικές Τράπεζες έχοντας δεχθεί επίθεση και πιέσεις από την παγκοσμιοποίηση, τον ανταγωνισμό από τα μη Τραπεζικά ιδρύματα, την αστάθεια δυναμικής στην αγορά. Ως εκ τούτου ψάχνουν επίμονα νέους τρόπους να αυξήσουν την προστιθέμενη αξία στο προϊόν τους. Η ερώτηση “Τι είναι αυτό που οδηγεί την προσπάθεια (επίδοση-απόδοση)”, αποτελεί πρωταρχική σκέψη των managers και αυτών που καθορίζουν την πολιτική της επιχείρησης ως το πρώτο βήμα στην κατανόησή της ανώτερης επίδοσης και γι’ αυτό τον λόγο προσπαθούν γι’ αυτό. Μεγάλος αριθμός ερευνών έχει γίνει σ’ αυτήν την κατεύθυνση με σκοπό να απαντήσουν στην ερώτηση αυτή, έρευνες που ξεκίνησαν από το στρατηγικό επίπεδο και έφθασαν έως και τις διαδικαστικές λεπτομέρειες.

Ειδικότερα προβληματισμός αναπτύχθηκε για τα κάτωθι:

- Σε ποιο οργανωτικό επίπεδο πρόκειται να πραγματοποιηθεί η έρευνα Benchmarking? Μπορεί να γίνει είτε σε επίπεδο οργανισμών (άμεσων ανταγωνιστριών Τραπεζών) είτε σε επίπεδο οργανωτικής μονάδας (καταστήματα δικτύου της ίδιας Τράπεζας, ή το retail banking πολλών Τραπεζών μεταξύ τους).
- Στις έρευνες Benchmarking σήμερα, αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία είναι πως αντιλαμβάνονται οι πελάτες την ποιότητα ειδικότερα όσον αφορά τις προσφερόμενες υπηρεσίες από τις Τράπεζες. Σύμφωνα με επιχειρήματα που ανέπτυξε στην έρευνά του ο Heskett (1994) τα στοιχεία που δημιουργούν την αλυσίδα υπηρεσιών – κερδών είναι τα εξής:
  1. Κέρδος και ανάπτυξη ενεργοποιούνται πρωτίστως από την πίστη του πελάτη.
  2. Η πίστη είναι άμεσο αποτέλεσμα της ικανοποίησης του πελάτη.

3. Η ικανοποίηση επηρεάζεται σημαντικά από την αξία των υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες.
4. Η αξία δημιουργείται από ικανοποιημένους, πιστούς και παραγωγικούς υπαλλήλους.
5. Η ικανοποίηση των υπαλλήλων προέρχεται πρωτίστως από την υψηλή ποιότητα των υποστηρικτικών υπηρεσιών και πολιτικών που τους επιτρέπουν να μεταφέρουν αποτελέσματα στους πελάτες.

Εφόσον θέλουμε να ελέγξουμε την επιχειρησιακή αποδοτικότητα, την ποιοτική αποδοτικότητα και την αποδοτικότητα της κερδοφορίας των Τραπεζικών Καταστημάτων μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τα κάτωθι 3 μοντέλα ελέγχοντας τα αποτελέσματά τους. Ο στόχος για τον έλεγχο αυτό είναι η επιλογή των καταστημάτων τα οποία λειτουργούν αποδοτικότερα σε σύγκριση με τα υπόλοιπα, ενώ οι γενικά παρεχόμενες συνθήκες για την υλοποίηση του αποτελέσματος κυμαίνονται στο ίδιο επίπεδο με αυτό των λοιπών καταστημάτων.

□ **Μοντέλο Επιχειρησιακής αποδοτικότητας.**

**A. Εισερχόμενα:**

- 1) Πηγές που χρησιμοποιούνται από το κατάστημα.
- 2) Οι υπάρχοντες λογ/σμοί όλων των κατηγοριών οι οποίοι αντικατοπτρίζουν την σταθερή κατάσταση των συνθηκών αγοράς ενός συγκεκριμένου κατ/τος.

**B. Εξερχόμενα:**

- 1) Η συνολική ποσότητα εργασίας που διεκπεραιώνει το κατ/μα για να υποστηρίξει την δεδομένη πελατειακή βάση.

□ **Μοντέλο Ποιοτικής Αποδοτικότητας.**

**A. Εισερχόμενα:**

1. Αυτά που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο μοντέλο καθώς και η εκπαίδευση, επιμόρφωση του προσωπικού κ.λ.π.

**B. Εξερχόμενα:**

1. Το επίπεδο της επιτευχθείσης ποιότητας υπηρεσιών.
2. Η ποιότητα υπηρεσιών μπορεί να περιγραφεί με όρους αντικειμενικότητας και αντιληπτότητας των χαρακτηριστικών.



- a. Αντικειμενικά χαρακτηριστικά είναι ο χρόνος που απαιτείται για την παροχή της υπηρεσίας, ο χρόνος αναμονής στο τηλέφωνο, ο χρόνος έγκρισης δανείου κ.λ.π. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι εύκολο να ποσοτικοποιηθούν.
- b. Τα αντιληπτά-προσλαμβανόμενα χαρακτηριστικά από την άλλη εξαρτώνται άμεσα από τον ίδιο των πελάτη. Οι αντιληπτές διαστάσεις της ποιότητας των προσφερομένων υπηρεσιών είναι οι κάτωθι:
  1. Reliability (Αξιοπιστία) = Η ικανότητα να παράγεις τις υποσχεθείσες υπηρεσίες με ακρίβεια και εγκυρότητα.
  2. Responsiveness (Ανταπόκριση) = Η προθυμία να εξυπηρετήσεις τους πελάτες και να παρέχεις άμεση υπηρεσία.
  3. Assurance (Ασφάλεια-Σιγουριά) = Η γνώση, η καταδεκτικότητα και γενναιοδωρία των υπαλλήλων και η ικανότητά τους να μεταβιβάζουν το αίσθημα της εμπιστοσύνης και της αυτοπεποίθησης
  4. Tangibles (Χειροπιαστά) = Η φυσική εμφάνιση των εγκαταστάσεων, εξοπλισμών, προσωπικού και των υλικών επικοινωνίας.
  5. Empathy (Συναισθηματική συμμετοχή) = Το ενδιαφέρον, η εξατομικευμένη προσοχή που παρέχεται στους πελάτες.

□ **Μοντέλο Αποδοτικότητας της Κερδοφορίας.**

**A. Εισερχόμενα:**

1. Αυτά που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο μοντέλο.

**B. Εξερχόμενα:**

1. Εξερχόμενο του μοντέλου αποτελεί η βραχυχρόνια κερδοφορία η παραγόμενη σε κάθε κατάσταση. Το συγκεκριμένο μοντέλο ενώ έχει την δυνατότητα να μετρήσει την αποδοτικότητα αδυνατεί να μετρήσει την ανεπάρκεια των επιλογών που περιλαμβάνουν υψηλό ρίσκο.

**5.1 Οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα του σήμερα**

Η Ελληνική πραγματικότητα των επιχειρήσεων έχει όλα τα χαρακτηριστικά και αντιμετωπίζει όλα τα προβλήματα που προέρχονται από την παγκοσμιοποίηση της αγοράς. Η εξέλιξη στους τομείς των μεταφορών και των επικοινωνιών που φέρνουν σήμερα άμεσα στον Έλληνα καταναλωτή τις εξελίξεις της παγκόσμιας αγοράς. Η παγκόσμια αγορά όμως είναι βυθισμένη στην ύφεση και ψάχνει τρόπους δημιουργίας νέων πόρων. Η οικονομία της χώρας μας βρίσκεται υπό ανάπτυξη τα τελευταία τουλάχιστον 30 έτη και δεν υπάρχει πρόβλεψη για το πότε θα κατορθώσει να γίνει ανταγωνιστική με τις αγορές και τις ισχυρές οικονομίες του εξωτερικού. Οι υποδομές της χώρας μας είναι πολύ πίσω από τις αντίστοιχες άλλων χωρών και έχουν χαθεί ευκαιρίες ανάπτυξης. Παρ' όλη όμως την άσχημη εικόνα της Εθνικής οικονομίας, η οποία εμφανίζεται να τρέχει διαρκώς πίσω από τις εξελίξεις, υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες ξεχωρίζουν με την πορεία τους, τόσο στην Ελληνική όσο και στην παγκόσμια αγορά. Υπάρχουν Έλληνες επιχειρηματίες που έχουν κατορθώσει να ξεπεράσουν τα στενά όρια της χώρας μας και να ανταγωνιστούν επί ίσοις όροις τις αντίστοιχες επιχειρήσεις της αναπτυσσόμενης Δύσης.

Όλοι μας λίγο πολύ γνωρίζουμε επιχειρήσεις που ξεχωρίζουν και έχουν κάνει άλματα στην διεθνή αγορά, όπως η Εθνική Τράπεζα Α.Ε., Ο.Τ.Ε., TITAN Α.Ε. με μετοχές τους να διαπραγματεύονται στο μεγαλύτερο χρηματιστήριο του κόσμου αυτό της Νέας Υόρκης και σημαντική παρουσία σε πολλές χώρες του εξωτερικού. Αντίστοιχα σε χαμηλότερο επίπεδο έχουν αισθητή παρουσία στην διεθνή αγορά και οι επιχειρήσεις Emporiki Bank Α.Ε., Alpha Bank Α.Ε., Eurobank Α.Ε., Ρόκας Α.Ε., ΔΕΛΤΑ Α.Ε., Chipita Α.Ε., και πολλές άλλες ενώ δεν έχουμε αναφερθεί στις εφοπλιστικές επιχειρήσεις που κυριαρχούν στην παγκόσμια αγορά διεθνών μεταφορών.

Καλούνται λοιπόν οι επιχειρήσεις που λειτουργούν στην χώρα μας να ξεπεράσουν τα στενά όρια των συνόρων τους και να αναπτύξουν τις εργασίες τους στο εξωτερικό. Την τελευταία δεκαετία προσφέρθηκε στην χώρα μας η τεράστια ευκαιρία να παίξει για άλλη μια φορά στην ιστορία της ηγετικό ρόλο στην περιοχή των Βαλκανίων, με την πτώση των καθεστώτων των πάλαι ποτέ χωρών του λεγόμενου Ανατολικού μπλοκ. Πλην όμως για την εκμετάλλευση της ευκαιρίας έπρεπε και πάλι να κινηθούν ιδιώτες επιχειρηματίες χωρίς πρόγραμμα και οργάνωση,

εξυπηρετώντας ο καθένας τα προσωπικά του συμφέροντα. Δεν υπήρξε η απαραίτητη κρατική μέριμνα και υποστήριξη στους ριψοκίνδυνους επιχειρηματίες που θα ρίσκαραν τα κεφάλαιά τους προκειμένου με διακρατικές συμφωνίες να δημιουργηθούν εκείνες οι προϋποθέσεις με τις οποίες η χώρα μας θα γινόταν η οικονομική δύναμη των Βαλκανίων. Έτσι η ανάπτυξη στις χώρες αυτές έγινε για μία ακόμη φορά άναρχα και χωρίς στρατηγική σκέψη, δημιουργήθηκαν ισχυρές μονάδες αλλά δεν υπάρχει μια αντίστοιχα ισχυρή και δυναμική Εθνική παρουσία της Ελλάδας, η οποία θα δημιουργούσε τις προϋποθέσεις για περαιτέρω ανάπτυξη. Δεν κατόρθωσε να γίνει η ευκαιρία αυτή το εφαλτήριο και η γέφυρα δοκιμών για την διεθνοποίηση των Ελληνικών επιχειρήσεων όπου αφού με σχετική ευκολία θα αύξαναν τα μεγέθη τους θα είχαν την δυνατότητα να ανταγωνιστούν αντίστοιχες επιχειρήσεις της ανεπτυγμένης δύσης.

Έτσι συνεχίζει να αποτελεί ταμπού η ανάπτυξη στο εξωτερικό για το συντριπτικό ποσοστό των Ελληνικών επιχειρήσεων. Παρέμειναν σε μία αγορά η οποία στήριξε την ανάπτυξη της τα τελευταία χρόνια στους Ολυμπιακούς αγώνες και στις υποδομές που απαιτήθηκαν για την υλοποίησή τους, σε μέτριο αριθμό σημαντικών ιδιωτικών και Εθνικών επενδύσεων καθώς και κυρίως στην απελευθέρωση του πιστωτικού συστήματος και στην χρηματοδότηση των αναγκών των ιδιωτών πελατών. Η απελευθέρωση αυτή δημιούργησε νέο πεδίο ανάπτυξης σε συγκεκριμένους κλάδους επιχειρήσεων π.χ. Τράπεζες, οικοδομικές επιχ/σεις, εταιρείες παραγωγής οικοδομικών υλικών, εμπόρους αυτοκινήτων και άλλων καταναλωτικών και μη αγαθών. Η προσοχή των managers στράφηκε στην αύξηση του μεριδίου αγοράς τους την οποία επεδίωξαν με τις παραδοσιακές επιλογές ανάπτυξης όπως διαφήμιση, μείωση κοστολογίου, εισαγωγή νέων πρακτικών από το εξωτερικό. Ουσιαστικά μέσα σ' αυτήν την δίνη της ανάπτυξης αν και υπήρχαν σημαντικά περιθώρια, ελάχιστες ήταν οι περιπτώσεις επιχειρήσεων, κυρίως μεγάλου μεγέθους, οι οποίες βλέποντας στρατηγικά την ανάπτυξη και το μέλλον τους ξέφυγαν από την κάλυψη των αναγκών τους στον βραχυπρόθεσμο ορίζοντα και είδαν μακροπρόθεσμα. Ελάχιστες εξαιρέσεις ήταν αυτές οι οποίες έψαξαν για μοντέρνες μεθόδους που θα τους έδιναν την δυνατότητα να δημιουργήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιθυμούσαν και θα εξασφάλιζαν την ανάπτυξή τους στο μέλλον. Φυσικά μία από τις νέες μεθόδους οι οποίες θα μπορούσαν να βρουν εφαρμογή στα πλαίσια αυτής της ευκαιρίας της αγοράς είναι και το Benchmarking. Στην έρευνα που πραγματοποιήσαμε σε αρκετές ιστοσελίδες των μεγαλύτερων Ελληνικών επιχειρήσεων δεν στάθηκε δυνατό να διαπιστώσουμε την διενέργεια έρευνας Benchmarking από αυτές. Η μοναδική περίπτωση η οποία αναφέρεται ότι μία Ελληνική επιχείρηση συμμετείχε σε έρευνα Benchmarking και μάλιστα σε μία από τις προηγμένες μορφές Partnership Benchmarking ήταν αυτή του Ο.Τ.Ε.

όπως αναλυτικά αναφέρουμε στην σελίδα 17 της παρούσας μελέτης. Τα αποτελέσματα της συμμετοχής αυτής πιστεύω ότι είναι ορατά σε όλους μας ως καταναλωτές υπηρεσιών του Ο.Τ.Ε.

## **5.2 Οι Ελληνικές Τράπεζες**

Στον τομέα της παροχής υπηρεσιών και ειδικότερα οικονομικών υπηρεσιών παρακολουθήσαμε την τελευταία δεκαετία στην χώρα μας, έναν πολύ σκληρό αγώνα για την διεύρυνση του μεριδίου αγοράς. Σημαντικές ανακατατάξεις σημειώθηκαν ιδιαίτερα στον χώρο των Τραπεζών όπου με συγχωνεύσεις και εξαγορές έχει αλλάξει τελείως το τοπίο. Οι λόγοι και τα δεδομένα που οδηγούν σε αλλαγές στις προσφερόμενες οικονομικές υπηρεσίες είναι:

- Ανταγωνισμός τραπεζών από το εξωτερικό
- Ανεργία, απολύσεις και αβεβαιότητα στην ασφάλεια του εργασιακού τομέα με αποτέλεσμα την μείωση των καταθέσεων από ιδιώτες επενδυτές
- Συγχωνεύσεις σε όλους τους τομείς των οικονομικών υπηρεσιών
- Ρευστοποίηση τραπεζικών ιδρυμάτων και διοίκηση αλλαγών.
- Οι απαιτήσεις των πελατών είναι πιο σύνθετες και εξεζητημένες
- Κλείσιμο πολλών επαρχιακών καταστημάτων με αποτέλεσμα αύξηση της ανεργίας Τραπεζικών υπαλλήλων
- Πολύ υψηλή εστίαση στην ποιότητα των προϊόντων σε έναν τομέα όπου τα περισσότερα προϊόντα είναι εύκολο να αντιγραφούν και στα οποία η επίτευξη εξαιρετικής ποιότητας προϊόντος στο σύνολο των σημείων πώλησης είναι εξαιρετικά δύσκολο να επιτευχθεί.

Το κύριο χαρακτηριστικό του έντονου ανταγωνισμού που αναπτύχθηκε ήταν η στροφή μεγάλου όγκου των Τραπεζικών Ιδρυμάτων στην πρόσκτηση μεριδίου αγοράς στα πλαίσια των εργασιών των ιδιωτών πελατών, όπως είναι φυσικό, αφού η αγορά ήταν “παρθένα” λόγω της πρόσφατης άρσης των περιορισμών που ίσχυαν στο παρελθόν (απαγόρευση χρημ/σης καταναλωτικών αναγκών, προνομιακή πολιτική στην χορήγηση στεγαστικών υπέρ Εθνικής Κτηματικής Τράπεζας κ.α.). Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να μην υπάρχει ανάλογη ανταγωνιστική διάθεση και ενασχόληση στο άλλο κομμάτι της αγοράς, τους επιχειρηματίες πελάτες, στους οποίους πριν την απελευθέρωση του πιστωτικού συστήματος παραδοσιακά και για πολλά χρόνια οι Τράπεζες στήριζαν την κερδοφορία τους.

Σήμερα και μετά την κάλυψη σε μεγάλο ποσοστό των αναγκών του τομέα των Ιδιωτών πελατών οι Τράπεζες άρχισαν και πάλι να βλέπουν την ανάγκη για την συνέχιση της ανάπτυξης

των σχέσεών τους με τους επιχειρηματίες πελάτες. Αναμένεται και έχει ήδη αναζωπυρωθεί σε σημαντικό βαθμό το ενδιαφέρον των Τραπεζών για την κάλυψη των αναγκών των επιχειρηματικών πελατών, χώρος που θα αποτελέσει τον νέο στίβο μάχης για την απόκτηση του μεγαλύτερου δυνατού μεριδίου αγοράς. Ο ανταγωνισμός στο κομμάτι των επιχειρηματικών πελατών δέον να θεωρείται ότι είχε κρατηθεί σε αδράνεια για το διάστημα που γινόταν η ανάπτυξη στο κομμάτι των ιδιωτών πελατών. Οι Τράπεζες ζητούσαν από το προσωπικό όχι όμως ιδιαίτερα πιεστικά μία ουσιαστικά συντήρηση του μεριδίου αγοράς τους. Δυστυχώς και η μάχη αυτή θα δοθεί όπως φαίνεται και αποδεικνύεται στην παρούσα με τα κλασσικά όπλα πρόσκτησης πελατείας που εξαντλούνται στην διαφήμιση, δημιουργία νέων προϊόντων, αντιγραφή προϊόντων από τους ανταγωνιστές, βιομηχανική κατασκοπεία, χαμηλή προσήλωση στην ποιότητα των προϊόντων με μόνο στόχο την υψηλή κερδοφορία κ.α.

Δεν διαφαίνεται δυστυχώς καμία προσπάθεια για καινοτομία και ριψοκίνδυνες επιχειρηματικές αποφάσεις (όπως π.χ. διενέργεια ερευνών Benchmarking). Η χρήση μοντέρνων όπλων της σύγχρονης οικονομικής επιστήμης και της επιστήμης του management για όποιον το επέλεγε θα αποτελούσε ένα ασύγκριτο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δύσκολο να το ακολουθήσουν οι υπόλοιποι, αφού απαιτείται αλλαγή κουλτούρας για την λήψη αυτού του τύπου των αποφάσεων. Οι Τραπεζίτες προτιμούν να χρησιμοποιούν τις παλιές δοκιμασμένες συνταγές για την αύξηση του μεριδίου τους στην αγορά παρά να δοκιμάσουν νέες μεθόδους τις οποίες δείχνουν να φοβούνται και να μην εμπιστεύονται. Έχουν κατορθώσει μάλιστα την νοοτροπία αυτή να την μεταφέρουν σε σημαντικό ποσοστό και στο απασχολούμενο προσωπικό και τα στελέχη τους έτσι ώστε κάθε καινοτομική δράση να θεωρείται κατ' αρχήν ανατρεπτική ενέργεια.

Όλα αυτά συμβαίνουν την στιγμή που καταγράφεται συνεχώς εντονότερα η παρουσία ξένων Τραπεζικών Ιδρυμάτων στην χώρα, τα οποία είτε με εξαγορές υφισταμένων Τραπεζών είτε με την δημιουργία μικρών δικών τους δικτύων θα επιδιώξουν να αλώσουν την Ελληνική αγορά των Τραπεζικών υπηρεσιών. Εκτός της μεγάλης δυναμικής και της εμπειρίας που διαθέτουν οι Τράπεζες αυτές και εξαιτίας της διαφορετικής νοοτροπίας στην αντιμετώπιση της ανάπτυξης και της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αναμένεται ότι εύκολα θα αλώσουν την Ελληνική αγορά και θα αποκτήσουν μερίδια δυσανάλογα υψηλά, της προσπάθειας την οποία θα καταβάλουν και του κόστους των επενδύσεων στις οποίες προτίθενται να προχωρήσουν.

Με βάση τα προαναφερθέντα καταλήγουμε και η θέση αυτή αποτελεί προσωπική καθαρά εκτίμηση, ότι οι Ελληνικές Τράπεζες αρνούνται να προσαρμοστούν στις πιεστικές συνθήκες

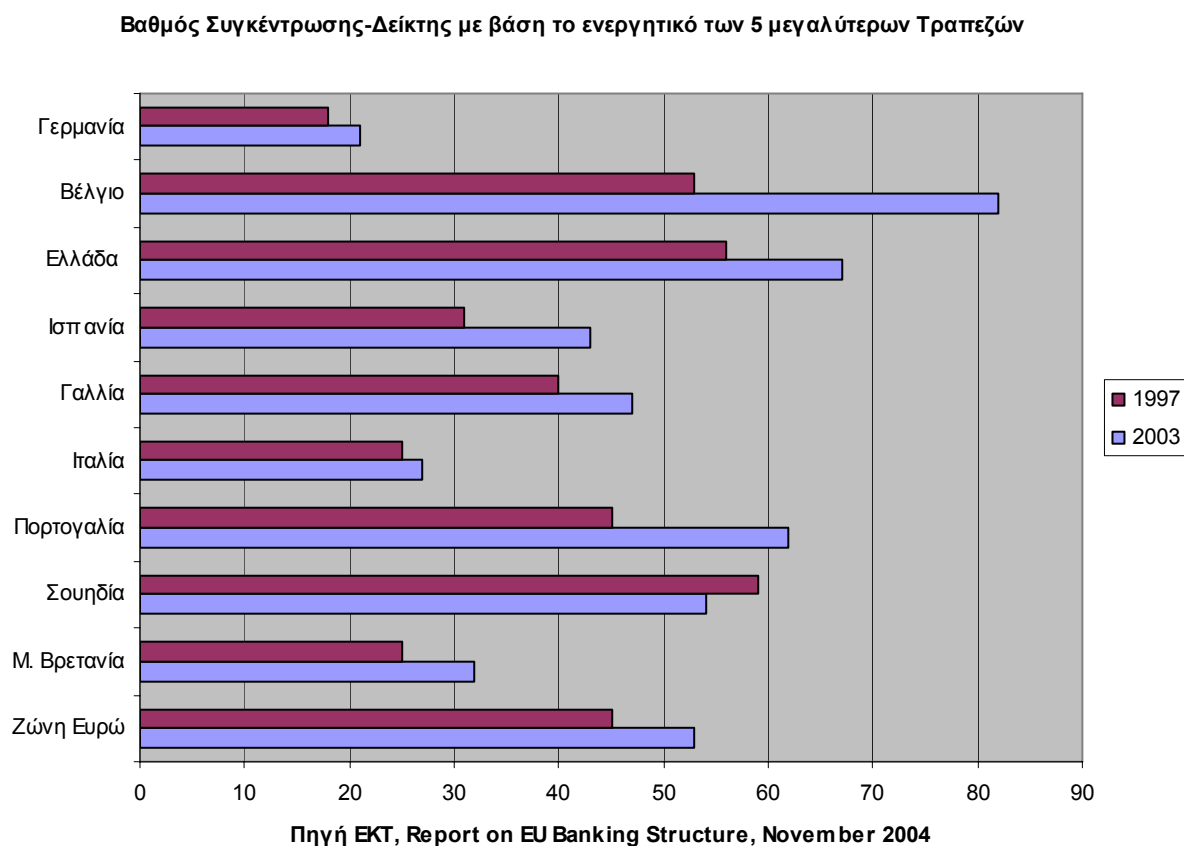
ανταγωνισμού, που πλέον λόγω της παγκοσμιοποίησης αναμένεται να ενταθεί. Με την συμπεριφορά τους επιμένουν να κρατούν σε ευάλωτη θέση τα μερίδια αγοράς που σήμερα κατέχουν και να δίνουν το δικαίωμα στις Τράπεζες του εξωτερικού να ετοιμάζουν την επέκτασή τους στην Ελληνική αγορά. Ισχυρότερες κεφαλαιακά, φέρνοντας μαζί τους διεθνή εμπειρία πολλών χρόνων, μοντέρνες αντιλήψεις, τεχνογνωσία και τεχνολογία αιχμής, με την εξαγορά μικρών ελληνικών Τραπεζών που διαθέτουν κάποιο δίκτυο, αλλά κυριότερα την εμπειρία και την γνώση της νοοτροπίας των Ελλήνων πελατών την οποία δεν έχουν, θα κατακτήσουν εύκολα τα μερίδια αγοράς που θα επιδιώξουν και για τα οποία αποφάσισαν να επενδύσουν. Ήδη πραγματοποιήθηκε η πρώτη εξαγορά από Τράπεζα του εξωτερικού, συγκεκριμένα η εξαγορά της Γενικής Τράπεζας από την Societe Generale μεγάλη Γαλλική Τράπεζα. Δεδηλωμένη είναι και η πολιτική θέση της κυβέρνησης η οποία υποστηρίζει την αποκρατικοποίηση της Εμπορική Bank υπέρ του στρατηγικού της μετόχου της Γαλλικής πάλι Credit Agricole έναντι της εναλλακτικής λύσης εξαγοράς της από άλλη μεγάλη Ελληνική Τράπεζα, προκειμένου να υπάρξουν στην αγορά νέοι παίκτες με διαφορετική νοοτροπία και κουλτούρα προς όφελος των καταναλωτών, αλλά και των λοιπών ανταγωνιστριών Τραπεζών.

Ο βαθμός συγκέντρωσης στον Ελληνικό Τραπεζικό τομέα ακολούθησε ανάλογη πορεία με αυτή των περισσότερων Ευρωπαϊκών χωρών. Η επιτάχυνση της συγκέντρωσης στον Τραπεζικό τομέα προέκυψε από τις αλλαγές που συντελέστηκαν στο οικονομικό και θεσμικό περιβάλλον της χώρας:

- Απεξάρτηση σταδιακά του Τραπεζικού συστήματος από το κράτος και αντίστοιχα σταδιακή εξάλειψη των στρεβλώσεων που το χαρακτήριζαν.
- Υποχρεωτική προσαρμογή στους κανόνες της ενιαίας Ευρωπαϊκής αγοράς χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.
- Ολοκλήρωση της εφαρμογής του νομικού πλαισίου της ΕΕ – 15 που προβλέπει την ελεύθερη εγκατάσταση επιχ/σεων με απλή εποπτεία από τις αρχές της χώρας καταγωγής.
- Εφαρμογή ομογενοποιημένων κανόνων για την λειτουργία των πιστωτικών ιδρυμάτων στην ΕΕ – 15 και της αρχής της αμοιβαίας αναγνώρισης.
- Πλήρης απελευθέρωση διεθνώς της κίνησης κεφαλαίων και ενοποίηση των εγχώριων αγορών χρήματος και συναλλάγματος από το 1994.
- Πλήρης ένταξη στην Ζώνη του Ευρώ από το 2001.

Λόγω των ανωτέρω αναφερομένων αλλαγών, η τάση για συγκέντρωση στο Ελληνικό Τραπεζικό σύστημα απέκτησε ισχυρή δυναμική και σημειώθηκαν πολλές και σημαντικές εξαγορές

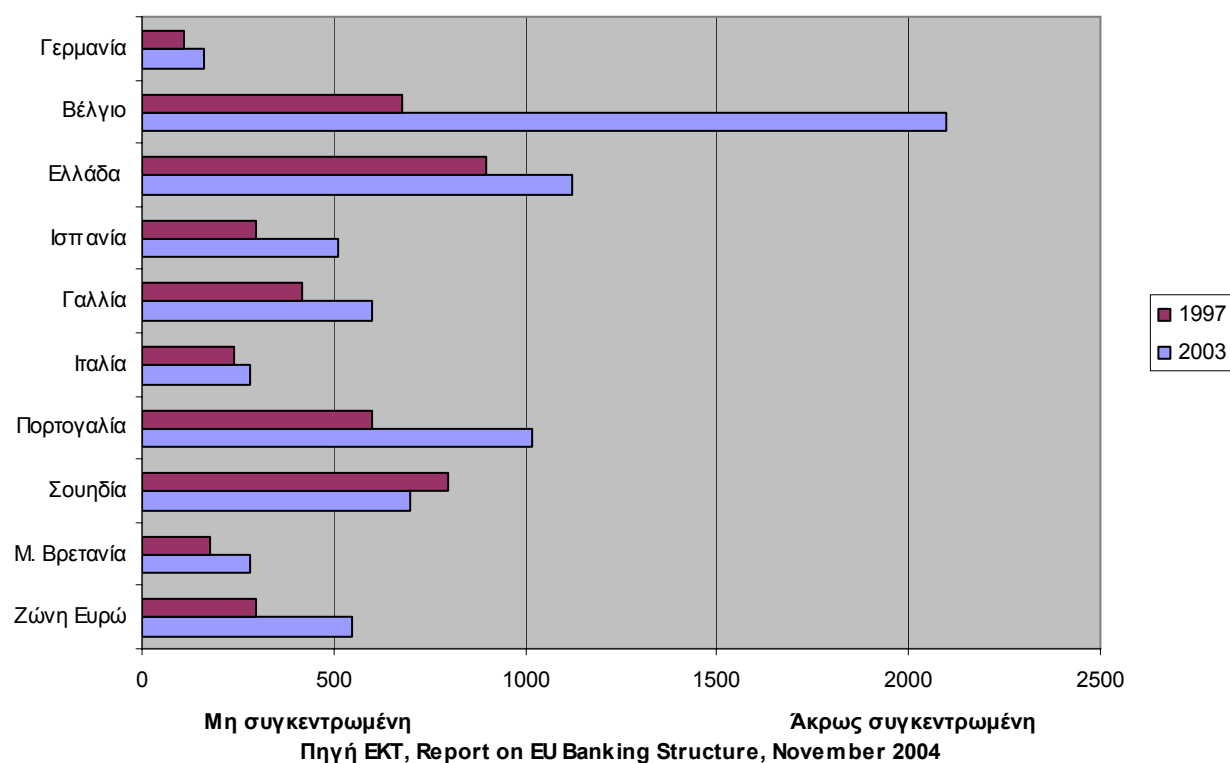
και συγχωνεύσεις κυρίως στο διάστημα από το 1996 έως το 2000. Παρουσιάζονται κατωτέρω δύο πίνακες που καταδεικνύουν τον βαθμό συγκέντρωσης στο Τραπεζικό σύστημα και την διαφοροποίηση που υπήρξε μεταξύ των ετών 1997 και 2003 σε πολλές χώρες της ΕΕ – 15 συμπεριλαμβανομένης και της χώρας μας.



**Σχήμα 5.1**

Τα δύο σχήματα 5.1 και 5.2 μας δείχνουν εκτιμήσεις για τον βαθμό συγκέντρωσης στο Τραπεζικό σύστημα και τις διαφοροποιήσεις που επήλθαν μεταξύ των ετών 1997 και 2003. Υπάρχουν δύο μέθοδοι για να μετρήσουμε και να εκτιμήσουμε τον βαθμό συγκέντρωσης. Η πιο απλή μέθοδος που παρουσιάζεται στο ανωτέρω σχήμα 5.1 μετρά το άθροισμα των μεριδίων αγοράς των 5 μεγαλύτερων Τραπεζών επιλέγοντας ένα από τα βασικά μεγέθη τους όπως το ενεργητικό, οι καταθέσεις ή οι χορηγήσεις. Στο σχήμα 5.1 έχει επιλεγεί η μέτρηση βάσει του ενεργητικού.

### Βαθμός Συγκέντρωσης-Δείκτης Herfindahl



Σχήμα 5.2

Η δεύτερη μέθοδος που παρουσιάζεται στο σχήμα 5.2 είναι ο δείκτης Herfindahl, θεωρείται πιο αξιόπιστη. Μετρά το άθροισμα των τετραγώνων των μεριδίων αγοράς όλων των πιστωτικών ιδρυμάτων. Η διαφορά μεταξύ των δύο δεικτών είναι ότι ο δείκτης Herfindahl μας παρέχει πληροφόρηση για την διάρθρωση των μεγεθών του συνόλου της Τραπεζικής αγοράς σε αντίθεση με τον πρώτο δείκτη ο οποίος λαμβάνοντας υπ' όψη του το άθροισμα των μεριδίων αγοράς των 5 μεγαλύτερων Τραπεζών της αγοράς αγνοεί την δομή των μεγεθών στο υπόλοιπο Τραπεζικό σύστημα. Στις Η.Π.Α. που θεωρείται η πλέον προηγμένη αγορά έχουν θεσπισθεί όρια αναφορικά με τον βαθμό συγκέντρωσης. Ανώτατο όριο δεν υπάρχει και ο δείκτης ξεκινά από το μηδέν. Λαμβάνοντας υπ' όψη της τον δείκτη Herfindahl μια Τραπεζική αγορά θεωρείται άκρως συγκεντρωμένη όταν ξεπερνά το όριο των 1800 μονάδων ενώ θεωρείται μη συγκεντρωμένη όταν είναι κάτω από τις 1000 μονάδες.

Όπως διαπιστώνουμε από τα δύο σχήματα ο βαθμός συγκέντρωσης είναι σημαντικά μεγαλύτερος στις μικρές χώρες ενώ είναι χαμηλότερος στις μεγάλες χώρες όπως η Γαλλία, η Ιταλία, η Γερμανία και η Μ. Βρετανία. Για την χώρα μας σύμφωνα με τα στοιχεία της Ευρωπαϊκής κεντρικής Τράπεζας το άθροισμα των 5 μεγαλύτερων Τραπεζών το 2003 διαμορφώθηκε στο 67% έναντι 56% το 1997.



### 6.1 Σκοπός και στόχοι έρευνας

Η έρευνα έχει σκοπό να αποκαλύψει και να αναδείξει τις διαφορές αντιλήψεων και προσδοκιών μεταξύ επιχειρηματιών και Τραπεζικών Ιδρυμάτων για τις προσφερόμενες από αυτές υπηρεσίες. Επίσης έχει ως στόχο να συγκρίνει τους άμεσους ανταγωνιστές μεταξύ τους τόσο με βάση την εικόνα που οι ίδιοι έχουν για τον εαυτό τους όσο και με βάση την εικόνα που έχουν οι πελάτες τους που σε τελική ανάλυση είναι και οι τελικοί αντικειμενικοί κριτές των προσπαθειών τους, αυτοί οι οποίοι τις επιβραβεύουν επιλέγοντας την συνεργασία ή τις απορρίπτουν αναζητώντας την Τράπεζα που θα τους καλύψει. Η έρευνα που θα διενεργήσουμε θα μπορούσε να ονομαστεί “Competitive Benchmarking” στην προσπάθεια να συγκρίνει τους καλύτερους άμεσους ανταγωνιστές. Η έρευνα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί συμμετοχική.

### 6.2 Επιλογή Τραπεζών που θα συμμετάσχουν στο ελεγχόμενο δείγμα

Στρατηγικό γκρουπ θεωρείται σύμφωνα με την ανάλυση του Hunt (1972) “Ένα γκρουπ εταιρειών μέσα στην βιομηχανία οι οποίες είναι “συμμετρικές” σε υψηλό βαθμό λαμβάνοντας υπ’ όψιν την υποδομή κόστους, βαθμό διαφοροποίησης προϊόντων, βαθμό κάθετης ολοκλήρωσης και τον βαθμό διαποικίλισης των προϊόντων”. Ο Porter (1980) καθορίζει ως στρατηγικό το “γκρουπ των εταιρειών στην βιομηχανία που ακολουθούν τις ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές σύμφωνα με τις διαστάσεις της στρατηγικής”.

Έτσι λοιπόν για να καταλήξουμε στην Στρατηγική ομάδα Τραπεζών χρειάστηκε να ελέγξουμε από το προφίλ κάθε Τράπεζας τις κάτωθι παραμέτρους:

- Συνολικά κεφάλαια
- Θέση μεταξύ ανταγωνιστών
- Ιδιοκτησιακό καθεστώς
- Αριθμός υποκαταστημάτων
- Ύψος ενεργητικού
- Μεριδίο Αγοράς
- Κερδοφορία

Η έρευνα πρέπει:

- ✓ Προκειμένου να εξασφαλισθούν οι προϋποθέσεις σύστασης μιας Στρατηγικής ομάδας, να περιλαμβάνει μικρό αριθμό άμεσων ανταγωνιστών που δρουν στην ίδια αγορά έτσι ώστε να αποφεύγεται η μεγάλη αβεβαιότητα των αποτελεσμάτων στην περίπτωση ελέγχου μεγάλου αριθμού Τραπεζών που δρουν σε διαφορετικές αγορές.
- ✓ Ο στόχος της έρευνας Benchmarking πρέπει να είναι πολύ συγκεκριμένος και αναγνωρίσιμος. Αντί για τον έλεγχο συγκεντρωτικών οικονομικών μεγεθών πρέπει να είναι προσανατολισμένη στην προσέγγιση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν, εστιάζοντας στην βελτίωση των δραστηριοτήτων των οποίων η αποδοτικότητα θα αντικατοπτριστεί στα τελικά οικονομικά μεγέθη.

Όπως προαναφέραμε υπάρχει δυσκολία εξαιτίας της ανταγωνιστικής κουλτούρας που έχει αναπτυχθεί στην Ελληνική Τραπεζική αγορά να μοιραστούν πληροφορίες με ανταγωνιστές για την διενέργεια της έρευνας Benchmarking. Ωστόσο υπάρχουν πεδία όπου η συνεργασία μπορεί να επιτευχθεί.

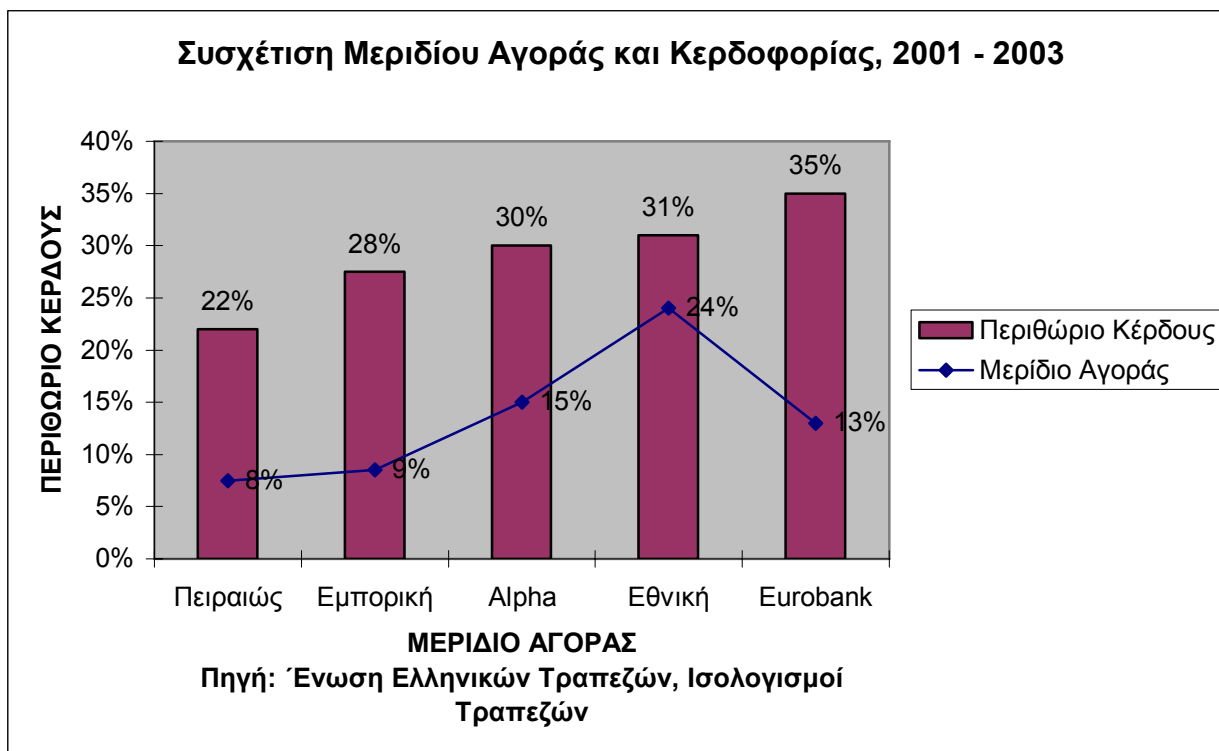
Το 2004 στην Ελλάδα λειτουργούσαν συνολικά 65 Τραπεζικά Ιδρύματα μεταξύ των οποίων 21 εμπορικές Τράπεζες με ιδιοκτησία κατά βάση ελληνικών συμφερόντων που κατείχαν μερίδιο αγοράς 81%, 24 ξένες Τράπεζες με μερίδιο αγοράς 10% και 20 συνεταιριστικές Τράπεζες μαζί με κάποιους ειδικούς πιστωτικούς οργανισμούς που κατέχουν το υπόλοιπο 9% της αγοράς. Μέσα στις Τράπεζες των οποίων η ιδιοκτησία ανήκει κυρίως σε ελληνικά οικονομικά συμφέροντα έχουν διεισδύσει ξένα Τραπεζικά ιδρύματα προκειμένου να αποκτήσουν πρόσβαση στην ελληνική αγορά. Παραδείγματα αυτού του τύπου ήταν η συμμετοχή παλαιότερα της Deutsche Bank στην Eurobank με ποσοστό 15% η οποία όμως ήδη έχει αποχωρήσει, η στρατηγική συμμαχία της Εμπορική Bank με την Credit Agricole η οποία συμμετέχει στο μετοχικό της κεφάλαιο με 11% περίπου και άλλα. Παρ' όλα αυτά δεν θα λέγαμε ότι η διείσδυση των ξένων Τραπεζών στην ελληνική αγορά είναι εκτεταμένη.

Τα Benchmarking projects δεν πρέπει να περιορίζονται σε αποτελέσματα Benchmarking οικονομικών δεδομένων. Αυτό συμβαίνει γιατί η καθαρά οικονομική λειτουργία μέσω δεικτών μπορεί να προσφέρει μόνο συμπτώματα επιτυχών ή ανεπιτυχών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και δεν θα παρέχει την εσωτερική πληροφόρηση που τα επηρεάζει και την οποία επιθυμούν οι managers. Η εμπειρία αποδεικνύει ότι το συγκεκριμένο και το προσανατολισμένο σε διαδικασίες

Benchmarking είναι πιο πολύτιμο για τους Managers από ότι το Benchmarking των οικονομικών αποτελεσμάτων μόνο.

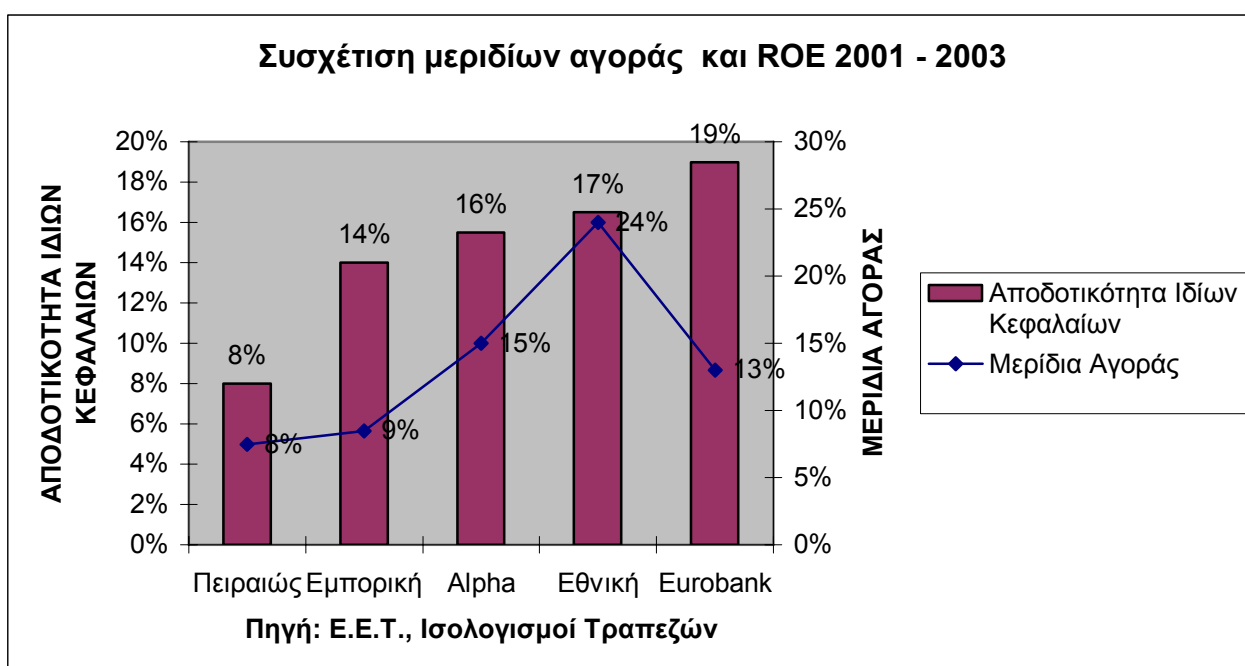
Μία σημαντική στρέβλωση στην Ελληνική αγορά είναι ότι πέντε Τραπεζικά ιδρύματα κατέχουν σήμερα σημαντικά μερίδια αγοράς (Εθνική, Alpha, Eurobank, Εμπορική και Πειραιώς) ενώ όλες οι υπόλοιπες διατηρούν μερίδια κάτω του 3% η κάθε μία. Ωστόσο ανακατατάξεις πραγματοποιήθηκαν μεταξύ των 5 μεγαλύτερων Τραπεζών και η Εθνική ο μεγάλος χαμένος της αγοράς από 31% του ενεργητικού που κατείχε το 1997, περιορίστηκε με στοιχεία Σεπτεμβρίου 2004 στο 22,4% προς όφελος κυρίως των Alpha, Eurobank και Πειραιώς οι οποίες αναπτύχθηκαν ταχύτατα ενώ η Εμπορική έμεινε σχετικά σταθερή ή με μικρές απώλειες με μερίδιο περίπου 8%.

Όπως συνάγεται από τα ανωτέρω αναφερόμενα ήταν πολύ εύκολο να επιλεγεί το στρατηγικό γκρουπ (οι πέντε προαναφερόμενες Τράπεζες) που θα συμμετάσχει στην έρευνα Benchmarking που θέλαμε να διενεργήσουμε. Στην συνέχεια θα παρουσιάσουμε μερικά από τα στοιχεία που ελέγξαμε για να καταλήξουμε στο δείγμα των Τραπεζών που θα συμμετέχουν στην έρευνα. Η συσχέτιση μεριδίου αγοράς και κερδοφορίας μεταξύ των ετών 2001 έως 2003 περιγράφεται στο κάτωθι σχήμα:



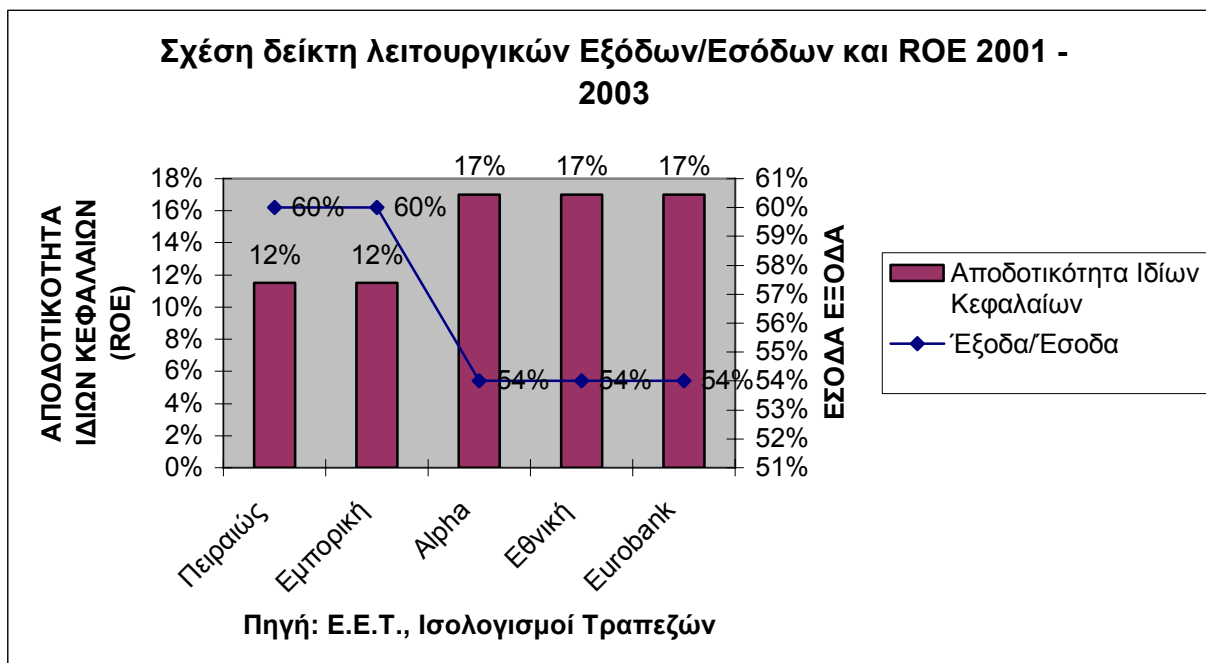
Σχήμα 6.1

Διαπιστώνουμε ότι το αυξημένο μερίδιο αγοράς εξασφαλίζει και υψηλή κερδοφορία στις 4 μεγάλες Τράπεζες, και εξ' αυτού η θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο στοιχείων είναι εμφανής. Υπάρχει κατ' αρχήν διαφοροποίηση ως προς το επίπεδο απόδοσης του μεριδίου που κατέχει η κάθε Τράπεζα. Παράλληλα διαπιστώνουμε πως η Eurobank αποτελεί αντίστροφο παράδειγμα με αρνητική συσχέτιση του μεριδίου αγοράς που κατέχει σε σύγκριση με την κερδοφορία. Μια υπόθεση που μπορούμε να κάνουμε είναι να αποτελεί στρατηγική επιλογή της διοίκησης έτσι ώστε να προσφέρει χαμηλό κόστος στην πελατεία της, δημιουργώντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με στόχο την συνέχιση αύξησης του μεριδίου της.



**Σχήμα 6.2**

Ανάλογη είναι η εικόνα όπως διαπιστώνουμε από το ανωτέρω σχήμα το οποίο συσχετίζει το μερίδιο αγοράς που κατέχουν οι Τράπεζες με την αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων (Return on Equity).



Σχήμα 6.3

Στο ανωτέρω σχήμα βλέπουμε ότι οι 5 μεγάλες Τράπεζες ουσιαστικά βάσει του μεγέθους τους χωρίζονται σε δύο κατηγορίες με ίσους σχεδόν δείκτες αποδοτικότητας και σχέσεις λειτουργικών εξόδων προς έσοδα.

Από στοιχεία που πήραμε από την ιστοσελίδα της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών παραθέτουμε τα κυριότερα μεγέθη των Τραπεζών Εθνική, Alpha, Eurobank, Εμπορική και Πειραιώς στον πίνακα που ακολουθεί.

#### Συσχετισμός στοιχείων των 5 μεγαλύτερων Ελληνικών Τραπεζών

| ΕΤΟΣ                | ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤ/ΤΩΝ | ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΣ/ΚΟΥ | ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ |       | ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ |      | ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ |       |
|---------------------|-----------------|------------------|--------------------|-------|---------------|------|---------------------|-------|
|                     | 2004            | 2004             | 2004               | 2003  | 2004          | 2003 | 2004                | 2003  |
| <b>ΕΘΝΙΚΗ</b>       | 590             | 12.702           | 48,30              | 49,12 | 2,65          | 2,54 | 411,23              | 408,7 |
| <b>Alpha Bank</b>   | 367             | 7.179            | 31,99              | 29,59 | 2,50          | 2,27 | 431,54              | 356,4 |
| <b>EFG Eurobank</b> | 307             | 6.705            | 29,77              | 26,22 | 1,93          | 1,77 | 422                 | 330,3 |
| <b>ΕΜΠΟΡΙΚΗ</b>     | 376             | 6.610            | 17,91              | 16,64 | 1,33          | 1,27 | -43,39              | 105,7 |
| <b>ΠΕΙΡΑΙΩΣ</b>     | 241             | 4.018            | 15,77              | 13,99 | 1,30          | 1,30 | 114,16              | 111,8 |

Τα ποσά σε εκατομμύρια Ευρώ

Πίνακας 6.1 Πηγή: Ιστοσελίδα Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών <http://www.hba.gr/>

Οι Τράπεζες επιλέχθηκαν γιατί εξυπηρετούν το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρηματιών πελατών στην Ελληνική επικράτεια. Διαθέτουν τα μεγαλύτερα δίκτυα καταστημάτων, ενώ όλα τα στοιχεία τους (μέγεθος ενεργητικού, ίδια κεφάλαια, κερδοφορία) συνηγορούν και αποδεικνύουν

γιατί κατορθώνουν να διατηρούν την εμπιστοσύνη των πελατών τους. Από τα στοιχεία όπως παρουσιάζονται στην ιστοσελίδα της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών δεν υπάρχει η δυνατότητα διαχωρισμού στα μεγέθη έτσι ώστε να είναι ορατή η σχέση και η συμβολή της συνεργασίας των Τραπεζών με τους επιχειρηματίες πελάτες τους στην διαμόρφωση των συνολικών αποτελεσμάτων.

### **6.3 Ανάπτυξη Ερωτηματολογίου**

Προκειμένου να διενεργηθεί η έρευνα και να εξαχθούν συμπεράσματα με τα οποία θα γίνει η συγκριτική τυποποίηση των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν οι Τράπεζες στους επιχειρηματίες πελάτες τους ήταν απαραίτητη η ανάπτυξη ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο θα απευθυνθεί κατ' αρχήν στους εργαζόμενους στις Τράπεζες και ταυτόχρονα στους επιχειρηματίες πελάτες τους.

Γνωρίζοντας τις συνθήκες που επικρατούν στην Ελληνική αγορά των Τραπεζών και αντίστοιχα των επιχειρηματιών πελατών ανέπτυξα δύο ερωτηματολόγια κάθε ένα από τα οποία απευθυνόταν στις δύο διαφορετικές κατηγορίες του ελεγχόμενου δείγματος, δηλαδή ένα που απευθυνόταν στους εργαζόμενους στις Τράπεζες και ένα που απευθυνόταν στους επιχειρηματίες πελάτες. Το κάθε ερωτηματολόγιο έπρεπε να δώσει απαντήσεις ουσιαστικά στα ίδια ερωτήματα αλλά το κάθε ένα είχε τους δικούς του περιορισμούς και δεσμεύσεις και έπρεπε να σχεδιαστεί έτσι ώστε να μην προκαλεί την αντίδραση του ατόμου που το συμπληρώνει.

Τα ερωτηματολόγια που συντάχθηκαν είχαν στην πρώτη σελίδα τα πλήρη στοιχεία του Πανεπιστημίου και του Μεταπτυχιακού τμήματος για λογ/σμό του οποίου διενεργείται η έρευνα, τον τίτλο της έρευνας, καθώς και τα στοιχεία του ερευνητή και του επιβλέποντα καθηγητή. Σε ένα σύντομο κείμενο στην δεύτερη σελίδα αποσαφηνίζεται ο σκοπός και οι στόχος της έρευνας. Στο κείμενο αυτό γινόταν σαφές ότι η συμπλήρωση πρέπει να γίνει ανώνυμα και ότι στόχος είναι καθαρά η εξαγωγή συμπερασμάτων μέσω ανάλυσης και όχι η λήψη ανταγωνιστικών πληροφοριών. Τα δύο ερωτηματολόγια στις ερωτήσεις ουσίας ζητούσαν βαθμολόγηση με βάση 5βάθμια κλίμακα τύπου Likert (1 ελάχιστο και 5 μέγιστο ή 1 διαφωνώ και 5 συμφωνώ) προκειμένου εκφραζόμενα τα αποτελέσματα με αριθμούς να υπάρχει η δυνατότητα πέραν της λεκτικής και της στατιστικής ανάλυσής τους. Οι δύο πρώτες σελίδες που είναι κοινές και για τα δύο ερωτηματολόγια είναι διαθέσιμες στο Παράρτημα Ι.

### **6.3<sup>α</sup> Ερωτηματολόγιο που απευθύνεται σε υπαλλήλους Τραπεζών**

Οφείλω να ομολογήσω ότι τους περισσότερους περιορισμούς και δεσμεύσεις ως προς την σύνταξή του είχε το ερωτηματολόγιο προς τους υπαλλήλους των Τραπεζών. Κρυψίνοια και σκεπτικισμός στην παροχή πληροφοριών για τα προϊόντα χαρακτηρίζουν τον κακώς εννοούμενο ανταγωνισμό μεταξύ των Τραπεζικών Ιδρυμάτων στην Ελλάδα. Με ιδιαίτερο ζήλο φυλάσσονται οι εμπιστευτικές πληροφορίες για τις διαδικασίες π.χ. αποφάσεων χρηματοδοτήσεων, δανείων, επιτοκιακών πολιτικών κ.α. Η πολιτική αυτή ξεκινάει από τις διοικήσεις των Τραπεζικών ιδρυμάτων και έχει διαποτίσει την κουλτούρα και την φιλοσοφία ως και του τελευταίου υπαλλήλου Καταστημάτων, διατηρώντας ένα πνεύμα αναχρονιστικό που διαιωνίζεται. Συνήθη πρακτική για την αναγνώριση χαρακτηριστικών προϊόντων, πρακτικών αλλά και τιμοληψίας αποτελεί η χρήση ‘‘κατασκόπων’’ καθώς και η ανάγνωση διαφημιστικών φυλλαδίων και ανακοινώσεων στον τύπο. Δυστυχώς και ενώ τρέχουμε στον 21<sup>ο</sup> αιώνα δεν έχει γίνει ακόμη αντιληπτή από τα κλιμάκια λήψης αποφάσεων στις Τράπεζες η βασική αρχή των πωλήσεων: ‘‘Το καλύτερο προϊόν μου σήμερα = Το καλύτερο προϊόν του ανταγωνιστή μου αύριο’’. Είναι πολύ εύκολο να αντιγράψεις άμεσα ένα προϊόν που κυκλοφόρησε ο ανταγωνιστής και μάλιστα βελτιώνοντάς το κατά τα διαπιστωμένα προβλήματα που ενσωματώνει έτσι ώστε το δικό σου προϊόν να είναι συγκριτικά καλύτερο από αυτό του ανταγωνιστή σου. Αυτό όμως οδηγεί σε έναν φαύλο κύκλο όπου η ουσία χάνεται, αφού χάνεται ο προσανατολισμός που πρέπει να είναι η προσπάθεια για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω προσφοράς ποιοτικών υπηρεσιών, με βάση τις ανάγκες των πελατών και όχι η αντιγραφή προϊόντων και υπηρεσιών.

Εξαιτίας των περιορισμών και των προβλημάτων του χώρου που προαναφέρω το ερωτηματολόγιο έπρεπε να περιοριστεί κυρίως σε ποιοτικά χαρακτηριστικά των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν οι Τράπεζες. Βεβαίως υπάρχει και μία αντικειμενική δυσκολία για την συγκριτική τυποποίηση συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών γιατί ενώ μπορεί να εξυπηρετούν την ίδια ανάγκη των πελατών, μπορεί να έχουν το ίδιο όνομα ή παρεμφερές είναι δύσκολο όμως να συγκριθούν μεταξύ τους εξαιτίας της αϋλότητάς τους (υπηρεσίες). Πρόσθετο πρόβλημα στην συγκριτική τυποποίηση συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών αποτελεί και η τεράστια διαποικίλση που ισχύει εξαιτίας της διαφοράς στο είδος λόγω αντικειμένου απασχόλησης, στο μέγεθος, στην ηλικία των επιχειρήσεων, στις παρεχόμενες ή μη εξασφαλίσεις, στην ιστορία που έχουν δημιουργήσει στην συνεργασία τους με Τράπεζες κ.α. Τα ερωτήματα που υποβάλλονται στο ερωτηματολόγιο έπρεπε να παίρνουν απαντήσεις προκειμένου να εξυπηρετήσουν τους σκοπούς αυτής της έρευνας περνώντας ακροθιγώς, χωρίς να διαφαίνεται

προσπάθεια απόσπασης ανταγωνιστικών πληροφοριών, από τα σημαντικότερα θέματα της σημερινής πραγματικότητας στην εξυπηρέτηση από τις Τράπεζες των επιχειρηματιών πελατών. Απευθυνόμενοι σε χαμηλά επίπεδα υπαλλήλων και στελεχών των Τραπεζών επιδίωξη μας ήταν να συλλέξουμε δευτερογενή, εσωτερική πληροφόρηση για διαδικασίες και πολιτικές έτσι όπως η βάση της υπαλληλικής πυραμίδας των Τραπεζών αντιλαμβάνεται. Προσπαθήσαμε δηλαδή να συγκεντρώσουμε πληροφόρηση και να εξάγουμε συμπεράσματα που δεν έχουν, τουλάχιστον επίσημα, εξαχθεί στον χώρο των Τραπεζών μέχρι σήμερα αφού δεν κατέστη δυνατόν να εντοπίσουμε έστω και μία έρευνα Benchmarking που να έχει πραγματοποιηθεί και στην οποία να συμμετείχαν Ελληνικά Τραπεζικά ιδρύματα.

Οι πρώτες 7 ερωτήσεις αφορούσαν δημογραφικά χαρακτηριστικά του ερωτηθέντα. Οι επόμενες 12 διερευνούσαν την γνώση των συνθηκών αγοράς και των προϊόντων που διατίθενται στον συγκεκριμένο χώρο, καθώς και τις εντυπώσεις που έχουν οι Τραπεζοϋπάλληλοι για τα ανταγωνιστικά τους Τραπεζικά ιδρύματα και τους υπαλλήλους – στελέχη τους. Οι επόμενες 7 ερωτήσεις αφορούσαν τη σχέση πελάτες και αγορά (γνωρίζουν τις ανάγκες των πελατών τους και αν αυτές καλύπτονται από τα προϊόντα που κυκλοφορούν στην αγορά). Στην συνέχεια με 9 ερωτήσεις γίνεται προσπάθεια διερεύνησης των πιστεύω των Τραπεζικών υπαλλήλων ως προς τα πιο κατάλληλα κανάλια διανομής καθώς και τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εξυπηρετούνται οι πελάτες βαθμολογώντας ποια θεωρούν πιο κοντά στις ανάγκες των πελατών τους. Στο πέμπτο και τελευταίο κομμάτι του ερωτηματολογίου με 8 ερωτήσεις θιγόταν με μεγάλη προσοχή, εξαιτίας των προβλημάτων που αναφέραμε ότι υπάρχουν στον χώρο, στα κοστολογικά στοιχεία, στο κατά πόσο πιστεύουν ότι τα στοιχεία αυτά επηρεάζουν την απόφαση για συνεργασία των πελατών τους με κάποια από τις Τράπεζες, ενώ με ένα ερώτημα στο τέλος δίνεται η δυνατότητα να εκφράσουν ελεύθερα κάποιες απόψεις οι οποίες θεωρούν ότι δεν καλύφθηκαν με το ερωτηματολόγιο.

Το ερωτηματολόγιο που απευθύνθηκε σε Τραπεζοϋπάλληλους των 5 Τραπεζών του δείγματος παρουσιάζεται στο τέλος της μελέτης στο Παράρτημα II.

### **6.3β Ερωτηματολόγιο που απευθύνεται σε επιχειρηματίες πελάτες**

Το ερωτηματολόγιο που απευθυνόταν σε επιχειρηματίες πελάτες, ήταν κατ' αρχήν έναντι του προηγούμενου και ειδικά λόγω του ανωνύμου της συμπλήρωσής του, απαλλαγμένο από το



άγχος των κρυμμένων εννοιών και ανταγωνιστικών σκοπιμοτήτων. Από την φύση του όμως είχε και αυτό κάποια προβλήματα. Το μεγαλύτερο πρόβλημα είναι ότι η έρευνα λόγω περιορισμένων πόρων και χρόνου δεν μπορούσε να απευθυνθεί σε μεγάλο αριθμό πελατών έτσι ώστε να μπορεί να εξειδικευθεί π.χ. κατά κλάδο και αντικείμενο απασχόλησης και με άλλα χαρακτηριστικά. Έτσι το δείγμα που λήφθηκε ήταν μικτό και προήλθε από επιχειρήσεις διαφόρων νομικών μορφών, νεοσύστατες και παλαιές, μικρές, μεσαίες και μεγάλες που απασχολούνται σε ποικιλία κλάδων. Αυτό δημιούργησε τον περιορισμό ότι οι ερωτήσεις θα έπρεπε να είναι γενικές και να παίρνουν απαντήσεις οι οποίες ποσοτικοποιούμενες μέσω της βαθμολόγησης που ζητείται όπως και στο προηγούμενο ερωτηματολόγιο να μπορούν να αναλυθούν στατιστικά. Ένας πρόσθετος περιορισμός προήλθε και από το γεγονός ότι ενώ μοιράστηκαν ερωτηματολόγια πελατών στους συναδέλφους των άλλων Τραπεζών υπήρξε μεγάλη απροθυμία στην προσπάθεια για προώθησή τους στους πελάτες τους από τους συναδέλφους.

Οι ερωτήσεις 1 έως και 10 συγκεντρώνουν τα προσωπικά στοιχεία του ερωτούμενου, τα στοιχεία της επιχείρησης και διευκρινίζουν την συμμετοχή του στις αποφάσεις για συνεργασία με Τράπεζες της επιχείρησης. Από την ερώτηση 11 έως και 22 γίνονται ερωτήματα σχετικά με την συνεργασία της επιχ/σης με Τράπεζες, τους λόγους για τους οποίους συνεργάζεται με αυτές, τους λόγους οι οποίοι θα τον οδηγούσαν σε αλλαγή συνεργαζόμενης Τράπεζας. Στις ερωτήσεις 23 έως και 29 ζητούνται στοιχεία κοστολόγησης προϊόντων και ευαισθησίας των πελατών απέναντι σ' αυτά. Από την ερώτηση 30 έως και 43 ελέγχεται η ποιότητα των υπηρεσιών που χρησιμοποιεί ο πελάτης στην συνεργασία του με τις Τράπεζες ενώ από την ερώτηση 44 έως και 56 ζητείται πάλι μία βαθμολόγηση βάσει κοστολογικών στοιχείων σε συγκεκριμένα όμως προϊόντα ανά ερώτηση. Η τελευταία ερώτηση 57 δίνει την ευκαιρία σε κάποιον εφόσον το επιθυμεί να συμπληρώσει κάποιες πρόσθετες σκέψεις ή παρατηρήσεις επί του ερωτηματολογίου ή να καλύψει κάτι το οποίο από παράλειψη δεν καλύφθηκε με τις ερωτήσεις που απαντήθηκαν.

Το ερωτηματολόγιο που απευθύνθηκε σε πελάτες των 5 Τραπεζών του δείγματος είναι διαθέσιμο στο τέλος της μελέτης στο Παράρτημα ΙΙΙ.

Ένα πρόσθετο πρόβλημα στην συγκριτική τυποποίηση που επιχειρούμε με την έρευνα που διεξήγαμε, προέρχεται από την βελτίωση των συνθηκών του ανταγωνισμού των Τραπεζών για τους επιχειρηματίες πελάτες. Είναι σαφές στην αγορά ότι τα προϊόντα που απευθύνονται στην κατηγορία αυτή πελατών διαφοροποιούνται σημαντικά από Τράπεζα σε Τράπεζα. Επιπρόσθετα το προϊόν ή η προσφερόμενη υπηρεσία σε κάθε Τράπεζα δεν είναι όπως θα λέγαμε “κλειστά προϊόντα”. Έχουν από τον σχεδιασμό τους την δυνατότητα προσαρμογής στις ανάγκες και τα

δεδομένα του κάθε πελάτη χωριστά. Έτσι παραδείγματος χάριν ένα προϊόν ανοικτού κεφαλαίου κίνησης απευθύνεται στο σύνολο των επιχειρήσεων αλλά διαφοροποιείται στα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του όπως κόστος, διάρκεια, ύψος, παροχές και άλλα ανάλογα με την οικονομική θέση της επιχείρησης, τις εξασφαλίσεις που προσφέρει, την παλαιότητά της, την φερεγγυότητά της και άλλα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, αν και οι ερωτήσεις σχεδιάστηκαν έτσι ώστε να μην ζητούν άμεσες απαντήσεις παρά να κινούνται σε ένα ευρύ περιθώριο γύρω από τα δεδομένα του επιχειρηματία που καλείται να απαντήσει, προσπαθώντας να τις αντικειμενικοποιήσουμε, οι απαντήσεις που πήραμε θεωρούμε ότι έχουν έναν μεγάλο βαθμό υποκειμενικής κρίσης αφού εκ των πραγμάτων ο κάθε επιχειρηματίας έχει την δική του εικόνα για κάθε Τράπεζα, η οποία αντίστοιχα τον αντιμετωπίζει ως μία ξεχωριστή οντότητα. Οι διαφοροποιήσεις αυτές κατά πελάτη υφίστανται ακόμη και σε προϊόντα που σχεδιάστηκαν για ομοιογενείς ομάδες πελατών π.χ. φαρμακοποιοί.

#### **6.4 Χρόνος και τόπος διεξαγωγής της έρευνας**

Ο χρόνος διεξαγωγής της έρευνας ήταν από τις αρχές Δεκεμβρίου 2005 έως τα τέλη Ιανουαρίου του 2006. Το χρονικό περιθώριο για την διεξαγωγή της έρευνας ήταν σχετικά περιορισμένο ωστόσο πιστεύουμε πως ήταν επαρκές έτσι ώστε να ληφθούν αποτελέσματα ικανά να αναλυθούν και να καταλήξουμε σε αξιόπιστα συμπεράσματα.

Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε Τραπεζικά καταστήματα τριών μεγάλων επαρχιακών πόλεων της Ανατολικής και Κεντρικής Μακεδονίας Δράμα, Σέρρες και Βέροια λόγω γνωριμιών του γράφοντος στις πόλεις αυτές. Οι τρεις πόλεις μπορεί να μην είναι κέντρα αποφάσεων αντίστοιχα των Αθηνών και της Θεσσαλονίκης ωστόσο έχουν ζωντανές και δραστήριες επιχειρηματικές κοινότητες. Ειδικότερα για την περίπτωση της Emporiki Bank στην οποία απασχολούμαι και στις Alpha Bank και Εθνική Τράπεζα στις οποίες υπήρξε δυνατότητα πρόσβασης τα ερωτηματολόγια απευθύνθηκαν και σε σημαντικό αριθμό στελεχών που δρουν στα κέντρα αποφάσεων προκειμένου να λάβουμε απαντήσεις από την σκοπιά των ανθρώπων που λαμβάνουν τις αποφάσεις για την δράση των Τραπεζών.

Αντίστοιχα τα ερωτηματολόγια των πελατών μοιράστηκαν στις ίδιες πόλεις καθώς έγινε προσπάθεια να διανεμηθούν διαμέσου των υπαλλήλων των Τραπεζικών καταστημάτων στα οποία δόθηκαν και τα προαναφερόμενα ερωτηματολόγια. Είναι απογοητευτικό το γεγονός ότι ανταποκρίθηκαν δύο μόνο καταστήματα ένα της Alpha Bank και ένα της Εθνικής Τράπεζας. Έτσι

τα περισσότερα ερωτηματολόγια πελατών αφορούν πελάτες που δρουν στην περιοχή της Βέροιας χώρας στον οποίο σήμερα εργάζομαι.

## **6.5 Μέγεθος δείγματος**

Μοιράστηκαν δια χειρός είτε με e-mail συνολικά 300 ερωτηματολόγια και των δύο κατηγοριών. Η λογική ήταν να μοιραστούν 50 ερωτηματολόγια σε κάθε κατηγορία ερωτούμενων, δηλαδή 50 ερωτηματολόγια σε κάθε Τράπεζα και 50 ερωτηματολόγια σε πελάτες. Εξ' αρχής και λόγω των ημερών κατά τις οποίες διεξήχθη η έρευνα και του σύντομου σχετικά χρονικού διαστήματος ήταν προσδοκώμενο να παραληφθούν συνολικά περίπου 150 ερωτηματολόγια, δηλαδή ποσοστό ανταπόκρισης 50% το οποίο διεθνώς θεωρείται πάρα πολύ ικανοποιητικό. Ωστόσο εξαιτίας προβλημάτων που προέκυψαν και θα αναλυθούν στο επόμενο κεφάλαιο έγινε κατορθωτό να παραληφθούν τελικά 76 ερωτηματολόγια δηλαδή ποσοστό 25% το οποίο υπό τις παρούσες συνθήκες θεωρείται ικανοποιητικό και μας δίνει την δυνατότητα να εξάγουμε συμπεράσματα τα οποία όμως σε μεγάλο βαθμό θα είναι ενδεικτικά. Αναλυτική περιγραφή του αριθμού των ερωτηματολογίων που μοιράστηκαν σε κάθε Τράπεζα και σε επιχειρηματίες πελάτες, των απαντήσεων που ελήφθησαν και τα ποσοστά ανταπόκρισης γίνεται για κάθε Τράπεζα και για τους πελάτες χωριστά στην ανάλυση των ερωτηματολογίων.

## **Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup> Ανάλυση αποτελεσμάτων – Εξαγωγή συμπερασμάτων**

### **7.1 Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν κατά την παράδοση των ερωτηματολογίων**

Κατά την αρχική κατάρτιση των ερωτηματολογίων υπήρξε μία δοκιμαστική περίοδος όπου τα ερωτηματολόγια δειγματοληπτικά μοιράστηκαν σε επιλεγμένους 5 υπαλλήλους των Τραπεζών του δείγματος και σε έναν πελάτη για να περάσουν το πρώτο δοκιμαστικό τεστ, ζητώντας εκτός από την συμπλήρωσή τους και τις παρατηρήσεις τους προκειμένου να βελτιωθούν. Μετά την παραλαβή των παρατηρήσεων προχωρήσαμε στην διόρθωση με βάσει τις υποδείξεις των ερωτηματολογίων. Έχοντας λάβει εξαρχής, όπως στην παράγραφο 6.3<sup>α</sup> αναλυτικά περιγράφεται, με βάση την αντίληψή μας για τον χώρο των Τραπεζών όλες τις απαραίτητες προφυλάξεις, προκειμένου τα ερωτηματολόγια να κριθούν ανώδυνα και να καταφέρουν να προωθηθούν και να λάβουν απαντήσεις που θα βοηθούσαν με την ανάλυσή τους στην εξαγωγή συμπερασμάτων, σε εκπλήρωση των σκοπών της έρευνας και βελτιούμενα περαιτέρω με τις παρατηρήσεις θεωρήσαμε ότι είχαμε κατορθώσει να μειώσουμε τον κίνδυνο απόρριψης σε σημαντικό ποσοστό.

Δυστυχώς όμως ήλθαν τα γεγονότα για να μας διαψεύσουν και να αποδείξουν για μία ακόμη φορά πόσο αναχρονιστική είναι η σκέψη και η λειτουργία των στελεχών και των υπαλλήλων των Τραπεζών, νοοτροπία που δυστυχώς πηγάζει και καλλιεργείται από τα ανώτερα κλιμάκια. Όπως προαναφέρουμε τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν μέσω e-mail και δια χειρός. Το e-mail χρησιμοποιήθηκε για την αποστολή των ερωτηματολογίων στην Εμπορική Bank όπου απασχολούμαι ενώ σε όλα τα άλλα Καταστήματα Τραπεζών μοιράστηκαν από μένα τον ίδιο.

Οι πρώτες και πιο ήπιες αντιδράσεις προήλθαν από συναδέλφους μου στην Εμπορική Bank οι οποίοι με γνωρίζουν, γνωρίζουν ότι πραγματικά παρακολουθώ Μεταπτυχιακό πρόγραμμα ενώ περιττό να αναφέρω ότι το ερωτηματολόγιο εστάλη σε άτομα με τα οποία υπάρχει οικειότητα, εμπιστοσύνη και πολύχρονη συνεργασία. Όμως όπως αποδείχθηκε τα στοιχεία αυτά δεν ήταν ικανά να πείσουν κάποιους από τους συναδέλφους να ξεπεράσουν την νοοτροπία που έχει καλλιεργηθεί και την έχουν ενστερνιστεί απαντώντας τα ερωτηματολόγια. Θεωρούσα ότι στην Τράπεζα στην οποία υπηρετώ 24 χρόνια και είναι καταγεγραμμένη η πορεία μου μέσα σ' αυτήν το ποσοστό επιστροφής απαντημένων ερωτηματολογίων θα άγγιζε το 100% μετά λύπης μου όμως είδα το τελικό αποτέλεσμα, που ήταν η παραλαβή μόλις 19 ερωτηματολογίων ή ποσοστό 38%. Σε

τηλεφωνικές επικοινωνίες με συναδέλφους προκειμένου να αυξήσω τον αριθμό των επιστρεφόμενων ερωτηματολογίων πολλοί θεώρησαν απόλυτα φυσιολογικό να μου εξομολογηθούν το φόβο τους να αναλάβουν την ευθύνη να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο ακόμη και ανώνυμα όπως τους υπενθύμιζα, δείγμα του κλίματος που τους έχει γίνει συνείδηση πλέον. Κάποιοι άλλοι διπλωματικότερα προέβαλαν την δικαιολογία της πίεσης χρόνου η οποία δεν τους επέτρεπε να αφιερώσουν τα 10 περίπου λεπτά που απαιτούνται για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Έχοντας αυτή την αντιμετώπιση από ανθρώπους με τους οποίους καθημερινά συνεργάζομαι και υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη ίσως θα ήμουν ρομαντικός αν πίστευα ότι τα πράγματα θα ήταν εξίσου απλά και στις Τράπεζες του ανταγωνισμού όπου προσπάθησα να χρησιμοποιήσω απλά κάποιες γνωριμίες. Η απογοήτευση που εισέπραξα από τις συμπεριφορές που αντιμετώπισα ήταν εξίσου μεγάλη. Παραδίδοντας ερωτηματολόγια σε Διευθυντές 11 συνολικά Καταστημάτων του ανταγωνισμού με υπαλληλικό πληθυσμό περίπου 306 συναδέλφων δεν στάθηκε δυνατόν παρά να συγκεντρωθούν συνολικά 31 ερωτηματολόγια Τραπεζών και μόλις 4 ερωτηματολόγια πελατών. Βέβαια πρέπει να σημειωθεί ότι τα ερωτηματολόγια δεν απευθυνόταν στο σύνολο του αριθμού αυτού των υπαλλήλων παρά στο κομμάτι του προσωπικού που απασχολείται στον Τομέα των επιχειρήσεων που ποσοστιαία θα μπορούσε να σημαίνει το 40% έως 50% περίπου του συνολικού αριθμού, δηλαδή περίπου 120 – 150 άτομα. Χαρακτηριστικά παραδείγματα των προβλημάτων που αντιμετωπίσαμε αποτελούν τα κάτωθι:

α) Διευθυντής δικτύου Καταστημάτων μιας εκ των Τραπεζών μας απαγόρευσε κατ' αρχήν να μοιράσουμε τα ερωτηματολόγια στο δίκτυο των Καταστημάτων που ελέγχει. Στην συνέχεια και μετά από πίεσή μας δέχθηκε να μοιράσουμε ερωτηματολόγια σε κάποιους από το προσωπικό οι οποίοι θα τα συμπλήρωναν εφόσον το επιθυμούσαν και με δική τους αποκλειστικά ευθύνη.

β) Σε δύο τουλάχιστον καταστήματα Τραπεζών οι Διευθυντές μας ανακοίνωσαν ότι θα μπορούσαν να μοιράσουν τα ερωτηματολόγια και να απαντηθούν μόνο μετά από έγκριση από τα ανώτερα κλιμάκια των Τραπεζών τους στην Αθήνα, έγκριση η οποία ουσιαστικά ποτέ δεν δόθηκε ή όταν θα δοθεί θα έχει παρέλθει διάστημα ικανό να μην επιτρέψει την συμμετοχή τους στα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας.

γ) Πρόβλημα αποτέλεσε επίσης ειδικά στις καθαρά ιδιωτικές Τράπεζες το να μοιράσει τα ερωτηματολόγια ο Διευθυντής του Καταστήματος στον οποίο παρεδόθησαν από φόβο μήπως

κατηγορηθεί, στα πλαίσια του αθέμιτου ανταγωνισμού για τις θέσεις ευθύνης, ότι εξάγουν πληροφόρηση στον ανταγωνισμό, απλά επειδή προώθησαν τα ερωτηματολόγια.

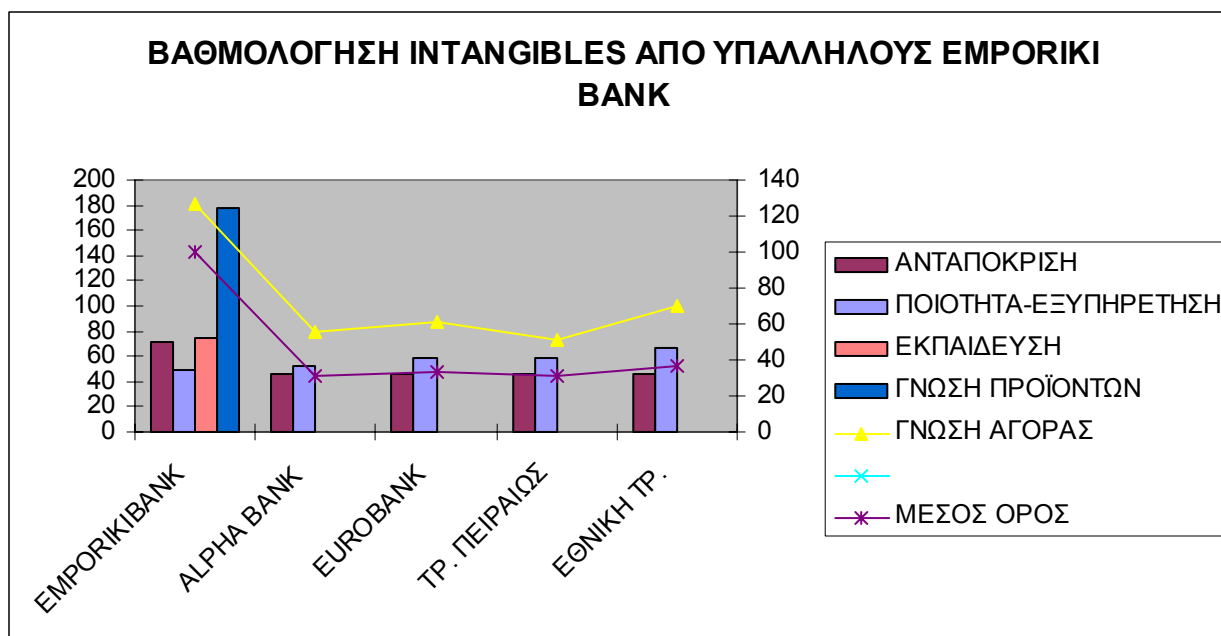
Όπως γίνεται σαφές μετά από την καταγραφή και των προβλημάτων που αντιμετώπισε η ερευνητική μας προσπάθεια πρέπει να θεωρείται πολύ σημαντική επιτυχία η συγκέντρωση συνολικά 76 ερωτηματολογίων ή ποσοστό 25%. Βέβαια ο αριθμός αυτός είναι ικανός να μας οδηγήσει στην εξαγωγή κάποιων συμπερασμάτων τα οποία όμως πρέπει να τονίσουμε ότι θα είναι τελείως ενδεικτικά.

## **7.2 Ανάλυση απαντηθέντων ερωτηματολογίων**

Μετά την συγκέντρωση του συνόλου των ερωτηματολογίων κατεγράφησαν σε καταστάσεις οι βαθμολογίες και βγήκαν οι μέσοι όροι των αποτελεσμάτων που συγκεντρώθηκαν. Τα αποτελέσματα καταγράφηκαν χωριστά κατά Τράπεζα και σε ξεχωριστή κατάσταση των πελατών και χωρίστηκαν σε δύο βασικές κατηγορίες βαθμολόγησης. Στην βαθμολόγηση των απαντήσεων των μη χειροπιαστών χαρακτηριστικών (intangibles) στα ερωτήματα της έρευνας και στην βαθμολόγηση των απαντήσεων των χειροπιαστών χαρακτηριστικών (tangibles) της έρευνας. Η βαθμολογία που επιτυγχάνεται σε κάθε κατηγορία ερωτήσεων ως αριθμητικό μέγεθος δεν έχει καμία άλλη έννοια παρά να καταδείξει το μέγεθος επηρεασμού των αποφάσεων π.χ. των πελατών από τα μη χειροπιαστά (ποιοτικά) στοιχεία στην απόφασή τους για συνεργασία με μία Τράπεζα ή αντίστοιχα από τα χειροπιαστά (κοστολογικά, υλικά) στοιχεία. Τι είναι αυτό που βαρύνει περισσότερο στο να αποφασίσουν να συνεργαστούν με την Α ή την Β Τράπεζα? Ποια είναι τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της κάθε Τράπεζας? Αντίστοιχα η ανάλυση της βαθμολογίας στα ερωτηματολόγια των Τραπεζών γενόμενη ξεχωριστά κατά Τράπεζα θα δείξει την άποψη του προσωπικού της για το ποια (χειροπιαστά ή μη χειροπιαστά χαρακτηριστικά) θεωρεί ότι είναι τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που διαθέτει έναντι των ανταγωνιστών της και αντίστοιχα ποια θεωρεί ότι είναι τα δικά τους ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Τέλος συγκρίνοντας τις κατά Τράπεζα αναλύσεις σε συνδυασμό με τις αναλύσεις στις εκφρασμένες αντιλήψεις των πελατών θα προσπαθήσουμε να καταδείξουμε ποια είναι τα πλεονεκτήματα τα οποία πραγματικά κάνουν την διαφορά στην αγορά και εξασφαλίζουν σ' αυτόν που τα κατέχει το επιθυμητό εκείνο στοιχείο της ανταγωνιστικότητας που θα τον οδηγήσει σε αύξηση του μεριδίου αγοράς με αντίστοιχη αύξηση της κερδοφορίας που είναι σε τελική ανάλυση και το ζητούμενο.

Συνολικά για όλες τις αναλύσεις των απαντήσεων στα ερωτηματολόγια από τους συναδέλφους Τραπεζών θα πρέπει να συνυπολογίζουμε τον βασικό περιορισμό (constraint) ή μειονέκτημα που αντιμετωπίζουν όλοι οι πωλητές: «Γνωρίζουν πολύ καλύτερα το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρουν σε σύγκριση με αυτά των ανταγωνιστών τους». Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να γνωρίζουν εξίσου καλά και τα μειονεκτήματά του που τους δημιουργούν ανασφάλεια ως προς το προϊόν ή την υπηρεσία αυτή. Η μόνη δυνατότητα να ξεπεραστεί ο περιορισμός αυτός είναι είτε η άριστη γνώση της αγοράς, η οποία όμως είναι εξαιρετικά δύσκολο να επιτευχθεί, είτε η ψυχική ανάταση των πωλητών και ο εμποτισμός τους από την διοίκηση με το όραμα του οργανισμού που θα τους δώσει τα ψυχικά αποθέματα να ξεπεράσουν τους ενδοιασμούς τους.

**A) Εμπορική Bank:** Μοιράστηκαν συνολικά 50 ερωτηματολόγια σε συγκεκριμένα άτομα που απασχολούνται αποκλειστικά με τον Τομέα Επιχειρήσεων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας από Γενικούς Διευθυντές του Τομέα έως απλούς υπαλλήλους Καταστημάτων. Επεστράφησαν συμπληρωμένα μόλις 19 ερωτηματολόγια ή ποσοστό 38%. Με βάση τις δοθείσες απαντήσεις παρουσιάζουμε τους κάτωθι πίνακες τους οποίους και επεξηγούμε:

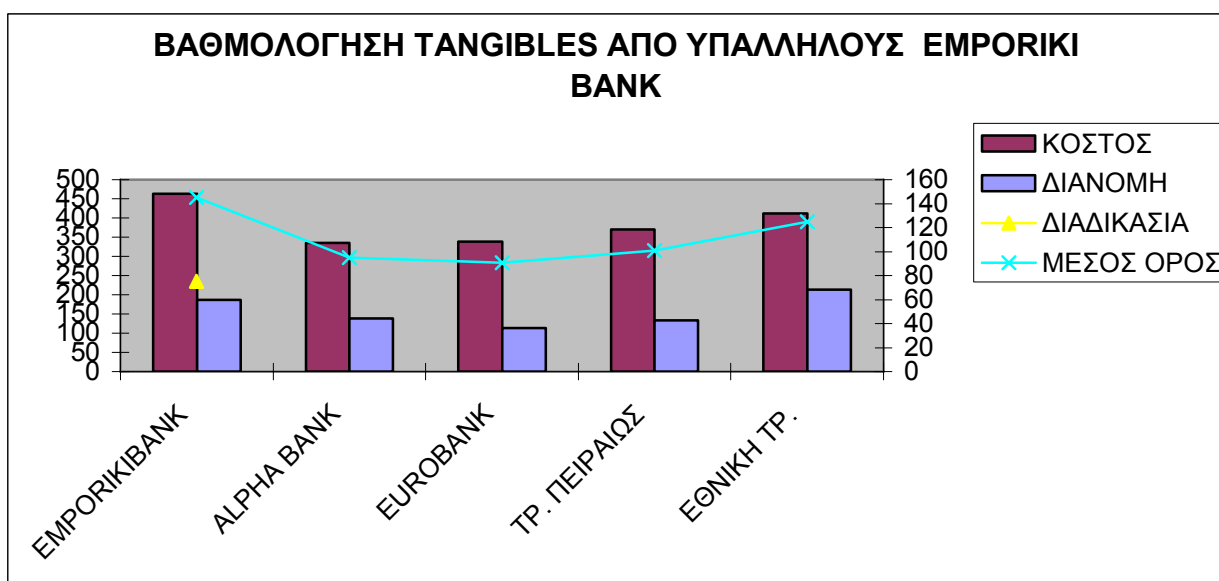


**Σχήμα 7.1**

Στο σχήμα 7.1 έγινε ανάλυση των ποιοτικών χαρακτηριστικών και βαθμολογήθηκαν πέραν των χαρακτηριστικών για τα οποία βαθμολογήθηκε το σύνολο του εξεταζομένου δείγματος Τραπεζών και οι κατηγορίες «Γνώση των προϊόντων» και «Εκπαίδευση» μόνο για τον οργανισμό της Εμπορική Bank. Διαπιστώνουμε λοιπόν από τις απαντήσεις που δόθηκαν ότι η γνώση των προϊόντων βαθμολογήθηκε πολύ υψηλά γεγονός που σημαίνει ότι οι υπάλληλοι ενημερώνονται από την διοίκηση για τα προϊόντα του ανταγωνισμού, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους έναντι των δικών τους προϊόντων προκειμένου να μπορούν να πραγματοποιούν με επιτυχία πωλήσεις. Το υψηλό ποσοστό βαθμολόγησης του χαρακτηριστικού αυτού καταδεικνύει ότι οι λειτουργοί αισθάνονται άνετα και αρκετά ενημερωμένοι να αντιμετωπίσουν πελάτες οι οποίοι σήμερα κάθε άλλο παρά ανυποψίαστοι είναι. Σημαντικά αρνητικό στοιχείο πρέπει να θεωρηθεί η βαθμολόγηση στον τομέα της Εκπαίδευσης όπου οι λειτουργοί βαθμολογούν το επίπεδο εκπαίδευσης που διαθέτουν μέσο με τον κύριο όγκο των βαθμολογιών να παρουσιάζει υψηλή συγκέντρωση γύρω από το 3, αριθμό που αποτελούσε το μέσο στην 5βάθμια κλίμακα τύπου Likert



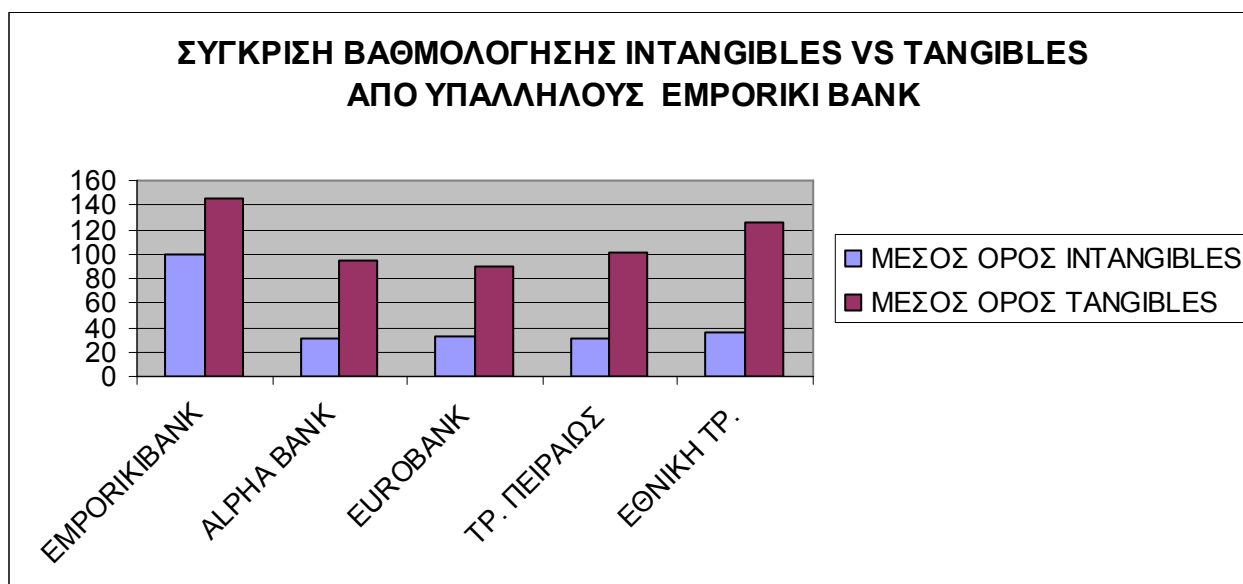
που χρησιμοποιήσαμε. Σχετικά ανασφαλείς εμφανίζονται οι λειτουργοί στην βαθμολόγηση των χαρακτηριστικών «Ποιότητα και Εξυπηρέτηση» αφού βαθμολογούν την Τράπεζά τους χαμηλότερα από όλες τις υπόλοιπες Τράπεζες. Στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προηγείται σύμφωνα με την εκφρασμένη άποψή τους η Εθνική Τράπεζα και ακολουθούν ισοβαθμώντας η Τρ. Πειραιώς και η Eurobank με προτελευταία την Alpha Bank, χωρίς όμως να τους χωρίζει μεγάλη απόσταση. Στην «Ανταπόκριση» στα αιτήματα των πελατών πιστεύουν ότι υπερέχουν σαφώς από το σύνολο του ανταγωνισμού το οποίο μοιάζει να ισοβαθμεί χαμηλότερα. Στην «Γνώση της Αγοράς» (πελατών και ανταγωνιστών) πιστεύουν ότι υπερτερούν με δεύτερη και πολύ χαμηλότερα την Εθνική Τράπεζα, αμέσως μετά την Eurobank και ακολουθούν η Alpha Bank και η Τρ. Πειραιώς σε μικρή απόσταση. Συμπεραίνουμε από την ανωτέρω ανάλυση ότι οι λειτουργοί της συγκεκριμένης Τράπεζας νοιώθουν ικανοί να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό ενώ υπερτερούν απέναντί του κυρίως στην ανταπόκριση στα αιτήματα των πελατών και λιγότερο στην γνώση των συνθηκών της αγοράς, ενώ μειονεκτούν σοβαρά στο θέμα ποιότητα-εξυπηρέτηση.



Σχήμα 7.2

Στην βαθμολόγηση των χειροπιαστών στοιχείων της έρευνας οι υπάλληλοι της Emporiki Bank πιστεύουν ότι υπερτερούν σημαντικά στην πολιτική κόστους έναντι των τριών Τραπεζών Πειραιώς, Alpha & Eurobank με δεύτερη και σε μικρή απόσταση την Εθνική Τράπεζα. Η σημαντική διαφορά τους στην κοστολογική πολιτική ανεβάζει και τον μέσο όρο των χειροπιαστών χαρακτηριστικών που συγκρίνονται. Αντίθετα στην «Διανομή» η οποία περιλαμβάνει αριθμό καταστημάτων, εμφάνιση χώρων και προσωπικού, υποδομές κτιριακές και τεχνολογικές πιστεύουν ότι υστερούν έναντι της Εθνικής Τράπεζας αλλά υπερτερούν σημαντικά έναντι των

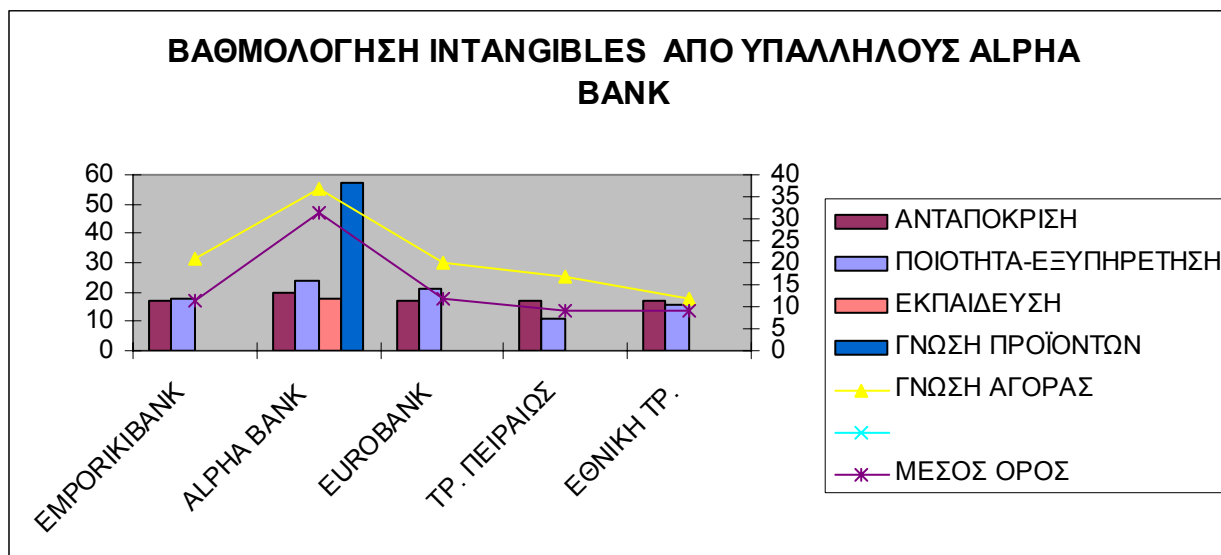
Τραπεζών Alpha Bank, Τρ. Πειραιώς και ουραγό την Eurobank. Τέλος στην βαθμολόγηση της διαδικασίας που χρησιμοποιούν, όπου όπως είναι φυσικό δεν βαθμολογούν τις Τράπεζες του ανταγωνισμού, χαρακτηριστικό που παρατηρήθηκε στο σύνολο των επιστραφέντων ερωτηματολογίων, πιστεύουν ότι η ποιότητά της βρίσκεται αρκετά χαμηλά αφού ο μέσος όρος της βαθμολογίας υπολογίζεται σε 2,21 κάτω από τον μέσο της κλίμακας βαθμολόγησης που χρησιμοποιήθηκε.



**Σχήμα 7.3**

Στο σχήμα 7.3 συνθέσαμε τους μέσους όρους των βαθμολογιών των δύο τύπων χαρακτηριστικών των προϊόντων και υπηρεσιών που πιστεύουν ότι προσφέρουν οι υπάλληλοι της Emporiki Bank στην πελατεία τους. Αποδεικνύεται λοιπόν με τον πίνακα αυτό ότι πιστεύουν πως το σύνολο των πελατών επηρεάζεται κύρια από τα χειροπιαστά χαρακτηριστικά στην απόφασή τους για συνεργασία με μία Τράπεζα και σαφώς πολύ λιγότερο από τα μη χειροπιαστά, ενώ φαίνεται να νοιώθουν ότι υπερτερούν έναντι των ανταγωνιστών τους σημαντικά και στις δύο κατηγορίες.

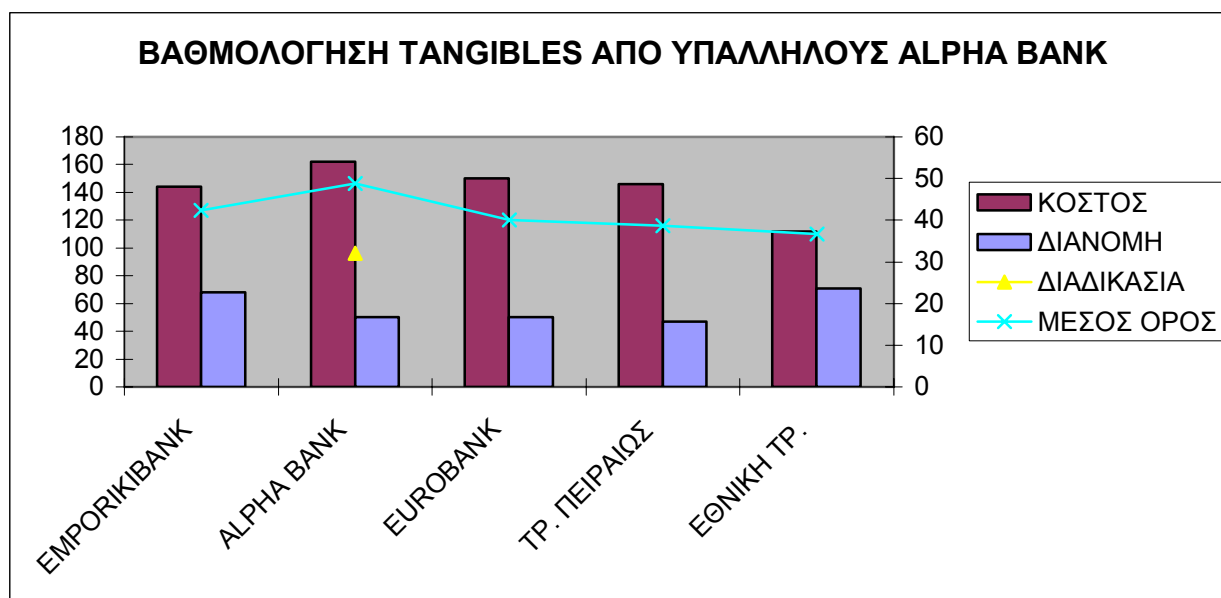
**B) Alpha Bank:** Μοιράστηκαν συνολικά 50 ερωτηματολόγια σε τρία μεγάλα καταστήματα με συνολικό πληθυσμό περίπου 70 υπαλλήλων και ασχολούμενους με τον Τομέα επιχειρήσεων περίπου 35 άτομα. Επεστράφησαν συμπληρωμένα μόλις 6 ερωτηματολόγια ή ποσοστό 12%. Με βάση τις δοθείσες απαντήσεις παρουσιάζουμε τους κάτωθι πίνακες τους οποίους και επεξηγούμε:



Σχήμα 7.4

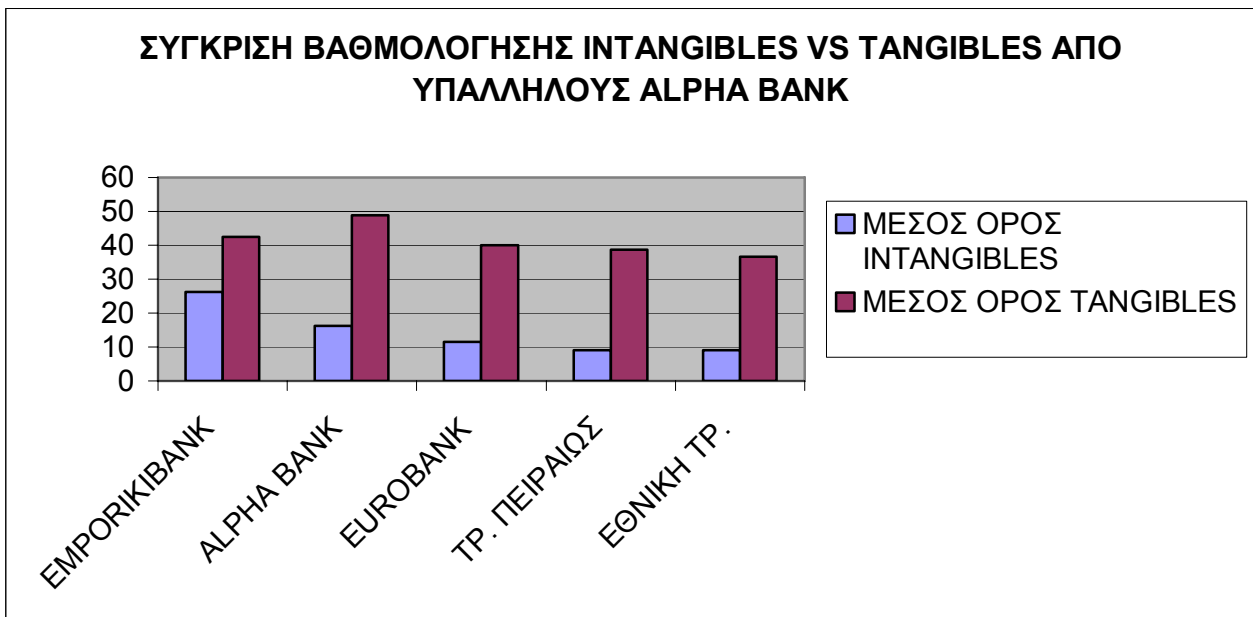
Στο σχήμα 7.4 έγινε ανάλυση των ποιοτικών χαρακτηριστικών και βαθμολογήθηκαν πέραν των χαρακτηριστικών για τα οποία βαθμολογήθηκε το σύνολο του εξεταζομένου δείγματος Τραπεζών και οι κατηγορίες «Γνώση των προϊόντων» και «Εκπαίδευση» μόνο για τον οργανισμό της Alpha Bank. Διαπιστώνουμε λοιπόν από τις απαντήσεις που δόθηκαν ότι η γνώση των προϊόντων βαθμολογήθηκε πολύ υψηλά γεγονός που σημαίνει ότι οι υπάλληλοι ενημερώνονται από την διοίκηση για τα προϊόντα του ανταγωνισμού, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους έναντι των δικών τους προϊόντων προκειμένου να μπορούν να πραγματοποιούν με επιτυχία πωλήσεις. Το υψηλό ποσοστό βαθμολόγησης του χαρακτηριστικού αυτού καταδεικνύει ότι οι λειτουργοί αισθάνονται άνετα και αρκετά ενημερωμένοι να αντιμετωπίσουν τους ενημερωμένους πελάτες τους. Σημαντικά αρνητικό στοιχείο πρέπει να θεωρηθεί η βαθμολόγηση στον τομέα της Εκπαίδευσης όπου οι λειτουργοί βαθμολογούν το επίπεδο εκπαίδευσης που διαθέτουν με τον κύριο όγκο των βαθμολογιών να παρουσιάζει υψηλή συγκέντρωση γύρω από το 3, βαθμό που αποτελεί το μέσο στην 5βάθμια κλίμακα που χρησιμοποιήσαμε. Οι λειτουργοί στην βαθμολόγηση των χαρακτηριστικών «Ποιότητα και Εξυπηρέτηση» βαθμολογούν την Τράπεζά τους ελάχιστα υψηλότερα από όλες τις υπόλοιπες Τράπεζες. Στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ακολουθεί σύμφωνα με την εκφρασμένη άποψή τους η Eurobank στην συνέχεια η Emporiki Bank και η

Εθνική Τράπεζα ενώ ακολουθεί αρκετά χαμηλότερα η Τρ. Πειραιώς. Στην «Ανταπόκριση» στα αιτήματα των πελατών πιστεύουν ότι υπερέχουν σαφώς από το σύνολο του ανταγωνισμού το οποίο ισοβαθμεί λίγο χαμηλότερα. Στην «Γνώση της Αγοράς» (πελατών και ανταγωνιστών) πιστεύουν ότι υπερτερούν με δεύτερη και πολύ χαμηλότερα την Εμπορική Bank, αμέσως μετά την Eurobank και ακολουθούν η Τρ. Πειραιώς και σε απόσταση τελευταία η Εθνική Τράπεζα.



**Σχήμα 7.5**

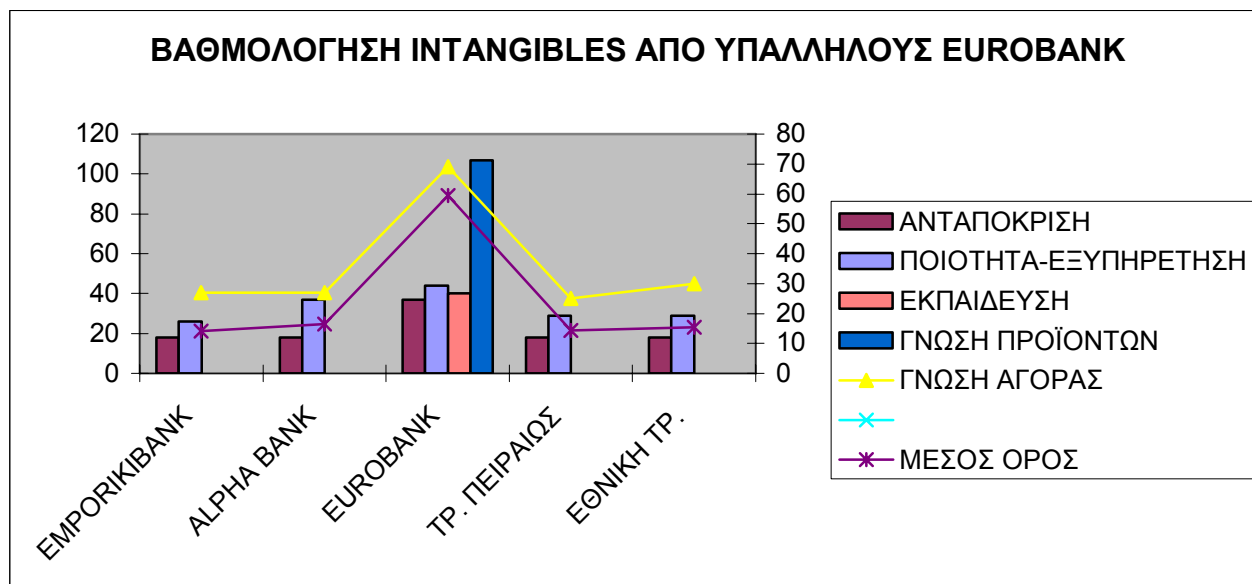
Στην βαθμολόγηση των χειροπιαστών στοιχείων της έρευνας οι υπάλληλοι της Alpha Bank πιστεύουν ότι υπερτερούν στην πολιτική κόστους έναντι των τριών Εμπορική, Eurobank & Τρ. Πειραιώς, οι οποίες όμως βρίσκονται σε μικρή απόσταση με τελευταία την Εθνική Τράπεζα η οποία απέχει σημαντικά. Η διαφορά τους στην κοστολογική πολιτική ανεβάζει και τον μέσο όρο των χειροπιαστών χαρακτηριστικών που συγκρίνονται. Αντίθετα στην «Διανομή» η οποία περιλαμβάνει αριθμό καταστημάτων, εμφάνιση χώρων και προσωπικού, υποδομές κτιριακές και τεχνολογικές πιστεύουν ότι υστερούν έναντι της Εθνικής Τράπεζας & Εμπορική Bank, βρίσκονται στο ίδιο περίπου επίπεδο με την Eurobank και υπερτερούν έναντι της Τρ. Πειραιώς. Τέλος στην βαθμολόγηση της διαδικασίας που χρησιμοποιούν, όπου όπως είναι φυσικό δεν βαθμολογούν τις Τράπεζες του ανταγωνισμού, χαρακτηριστικό που παρατηρήθηκε στο σύνολο των επιστραφέντων ερωτηματολογίων, πιστεύουν ότι η ποιότητά της βρίσκεται αρκετά χαμηλά αφού ο μέσος όρος της βαθμολογίας υπολογίζεται σε 2,67 κάτω από τον μέσο της κλίμακας βαθμολόγησης που χρησιμοποιήθηκε.



**Σχήμα 7.6**

Στο σχήμα 7.6 συνθέσαμε τους μέσους όρους των βαθμολογιών των δύο τύπων χαρακτηριστικών των προϊόντων και υπηρεσιών που πιστεύουν ότι προσφέρουν οι υπάλληλοι της Alpha Bank στην πελατεία τους. Αποδεικνύεται λοιπόν με τον πίνακα αυτό ότι πιστεύουν πως το σύνολο των πελατών επηρεάζεται κύρια από τα χειροπιαστά χαρακτηριστικά στην απόφασή τους για συνεργασία με μία Τράπεζα και σαφώς πολύ λιγότερο από τα χειροπιαστά. Φαίνεται να υπερτερούν έναντι των ανταγωνιστών τους μόνο ως προς τα χειροπιαστά χαρακτηριστικά ενώ έρχονται δεύτεροι μετά την Emporiki Bank στα μη χειροπιαστά χαρακτηριστικά.

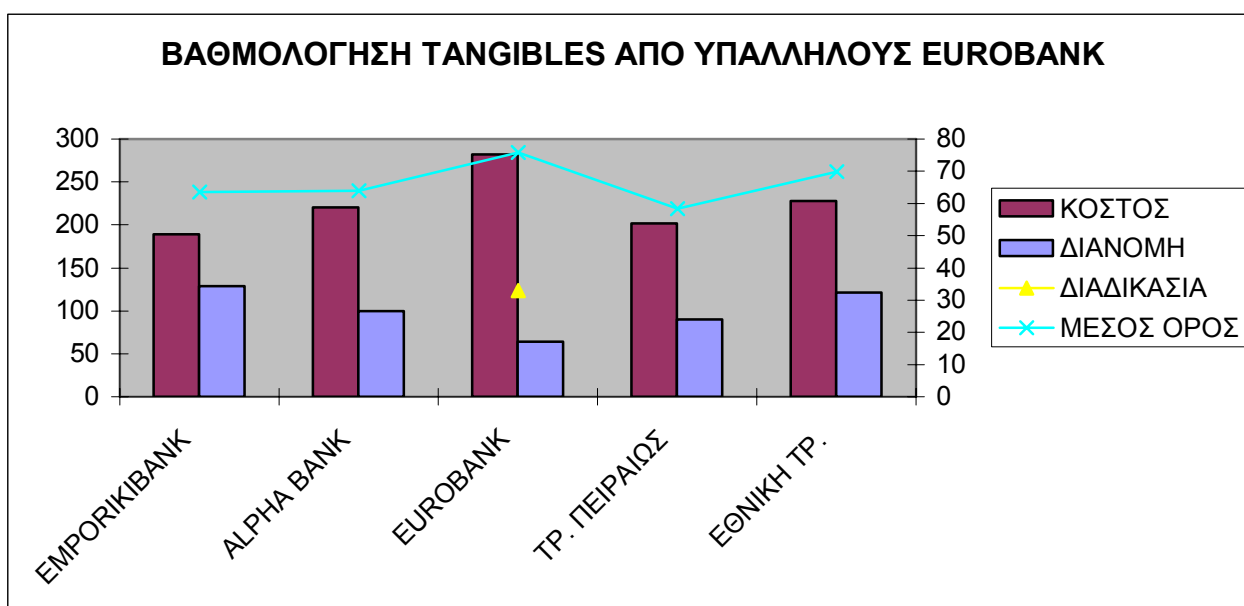
**Γ) Eurobank:** Μοιράστηκαν συνολικά 50 ερωτηματολόγια σε τέσσερα μεγάλα καταστήματα με συνολικό πληθυσμό περίπου 70 υπαλλήλων και ασχολούμενους με τον Τομέα επιχειρήσεων περίπου 35 άτομα. Επεστράφησαν συμπληρωμένα 11 ερωτηματολόγια ή ποσοστό 22%. Με βάση τις δοθείσες απαντήσεις παρουσιάζουμε τους κάτωθι πίνακες τους οποίους και επεξηγούμε:



Σχήμα 7.7

Στο σχήμα 7.7 έγινε ανάλυση των ποιοτικών χαρακτηριστικών και βαθμολογήθηκαν πέραν των χαρακτηριστικών για τα οποία βαθμολογήθηκε το σύνολο του εξεταζομένου δείγματος Τραπεζών και οι κατηγορίες «Γνώση των προϊόντων» και «Εκπαίδευση» μόνο για τον οργανισμό της Eurobank. Διαπιστώνουμε λοιπόν από τις απαντήσεις που δόθηκαν ότι η γνώση των προϊόντων βαθμολογήθηκε πολύ υψηλά, ο μέσος όρος κυμαίνεται περίπου γύρω στο 4 της 5βάθμιας κλίμακας, γεγονός που σημαίνει ότι οι υπάλληλοι ενημερώνονται από την διοίκηση για τα προϊόντα του ανταγωνισμού, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους έναντι των δικών τους προϊόντων προκειμένου να μπορούν να πραγματοποιούν με επιτυχία πωλήσεις. Το υψηλό ποσοστό βαθμολόγησης του χαρακτηριστικού αυτού καταδεικνύει ότι οι λειτουργοί αισθάνονται άνετα και αρκετά ενημερωμένοι να αντιμετωπίσουν ακόμη και τους πιο απαιτητικούς πελάτες τους. Σημαντική διαφοροποίηση σημειώνεται στην βαθμολόγηση στον τομέα της Εκπαίδευσης όπου οι λειτουργοί βαθμολογούν το επίπεδο εκπαίδευσης που διαθέτουν με τον κύριο όγκο των βαθμολογιών να παρουσιάζει υψηλή συγκέντρωση γύρω από το 4, αριθμό που βρίσκεται κοντά στο άριστα στην 5βάθμια κλίμακα που χρησιμοποιήσαμε. Οι λειτουργοί στην βαθμολόγηση των χαρακτηριστικών «Ποιότητα και Εξυπηρέτηση» βαθμολογούν την Τράπεζά τους ελάχιστα υψηλότερα από όλες τις υπόλοιπες Τράπεζες. Στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ακολουθεί σύμφωνα με την εκφρασμένη άποψή τους η Alpha Bank στην συνέχεια η Εθνική Τράπεζα που

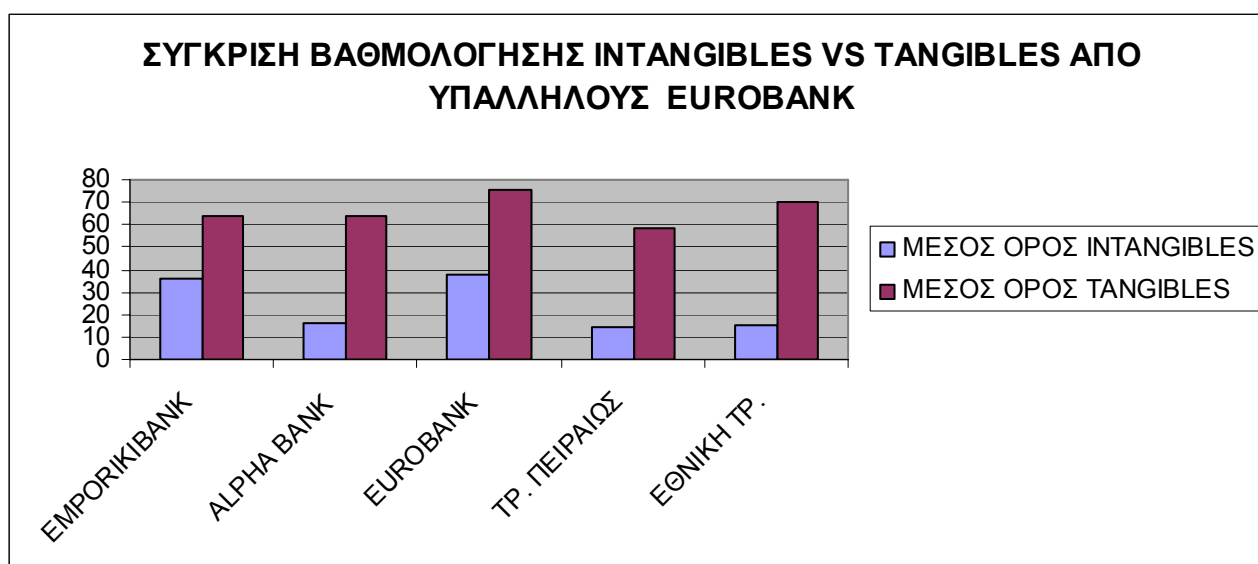
ισοβαθεί με την Τρ. Πειραιώς ενώ ακολουθεί αρκετά χαμηλότερα η Εμπορική Bank. Στην «Ανταπόκριση» στα αιτήματα των πελατών πιστεύουν ότι υπερέχουν σαφώς από το σύνολο του ανταγωνισμού το οποίο ισοβαθεί πολύ χαμηλότερα. Στην «Γνώση της Αγοράς» (πελατών και ανταγωνιστών) πιστεύουν ότι υπερτερούν με δεύτερη και πολύ χαμηλότερα την Εθνική Τράπεζα, ακολουθούν ισοβαθμώντας η Εμπορική Bank και η Alpha Bank και αμέσως μετά η Τρ. Πειραιώς σε μικρή απόσταση.



**Σχήμα 7.8**

Στην βαθμολόγηση των χειροπιαστών στοιχείων της έρευνας οι υπάλληλοι της Eurobank πιστεύουν ότι υπερτερούν στην πολιτική κόστους έναντι των Alpha Bank και Εθνικής Τράπεζας ενώ σε μικρή απόσταση ακολουθούν οι Τρ. Πειραιώς & Εμπορική Bank. Η διαφορά τους στην κοστολογική πολιτική ανεβάζει και τον μέσο όρο των χειροπιαστών χαρακτηριστικών που συγκρίνονται. Αντίθετα στην «Διανομή» η οποία περιλαμβάνει αριθμό καταστημάτων, εμφάνιση χώρων και προσωπικού, υποδομές κτιριακές και τεχνολογικές πιστεύουν ότι υστερούν σημαντικά έναντι όλων των ανταγωνιστών τους με πρώτη την Εμπορική Bank, ακολουθεί η Εθνική Τράπεζα, με διαφορά ακολουθούν οι Alpha Bank & Τρ. Πειραιώς ενώ η Τράπεζά τους ακολουθεί με μεγάλη απόσταση. Είναι αξιοσημείωτο ότι μεγάλος αριθμός των ερωτήσεων που αφορούσαν το συγκεκριμένο θέμα και απαντήθηκαν από συναδέλφους της Eurobank είχαν βαθμολόγηση το 1 με αποτέλεσμα ο μέσος όρος της βαθμολογίας να κυμαίνεται κάτω από τις 2 μονάδες της 5βάθμιας κλίμακας. Τέλος στην βαθμολόγηση της διαδικασίας που χρησιμοποιούν, όπου όπως είναι φυσικό

δεν βαθμολογούν τις Τράπεζες του ανταγωνισμού, χαρακτηριστικό που παρατηρήθηκε στο σύνολο των επιστραφέντων ερωτηματολογίων, πιστεύουν ότι η ποιότητά της βρίσκεται αρκετά χαμηλά αφού ο μέσος όρος της βαθμολογίας υπολογίζεται σε 1,94 σημαντικά κάτω από τον μέσο της κλίμακας βαθμολόγησης που χρησιμοποιήθηκε.

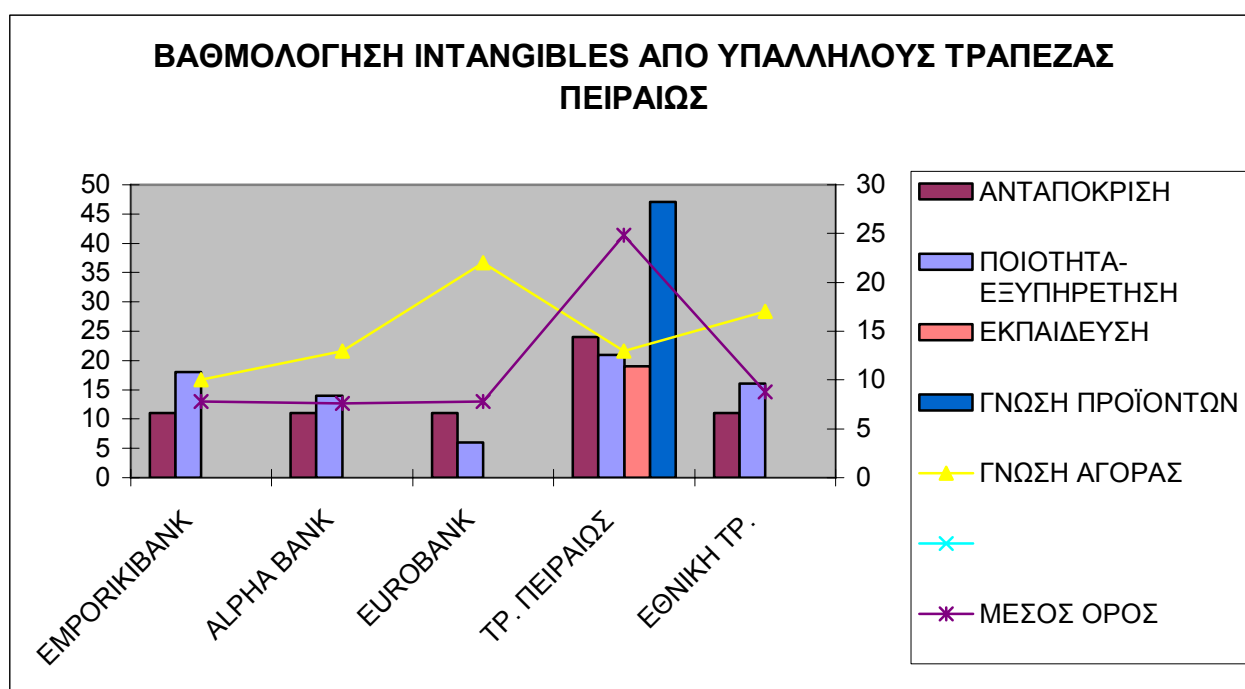


Σχήμα 7.9

Στο σχήμα 7.9 συνθέσαμε τους μέσους όρους των βαθμολογιών των δύο τύπων χαρακτηριστικών των προϊόντων και υπηρεσιών που πιστεύουν ότι προσφέρουν οι υπάλληλοι της Eurobank στην πελατεία τους. Αποδεικνύεται λοιπόν με τον πίνακα αυτό ότι πιστεύουν πως το σύνολο των πελατών επηρεάζεται κύρια από τα μη χειροπιαστά χαρακτηριστικά στην απόφασή τους για συνεργασία με μία Τράπεζα και σαφώς πολύ λιγότερο από τα χειροπιαστά. Φαίνεται να υπερτερούν έναντι των ανταγωνιστών τους μόνο ως προς τα χειροπιαστά χαρακτηριστικά και σ' αυτά οριακά με ελάχιστη διαφορά ενώ έρχονται ελάχιστα πάνω από την Emporiki Bank στα μη χειροπιαστά χαρακτηριστικά.



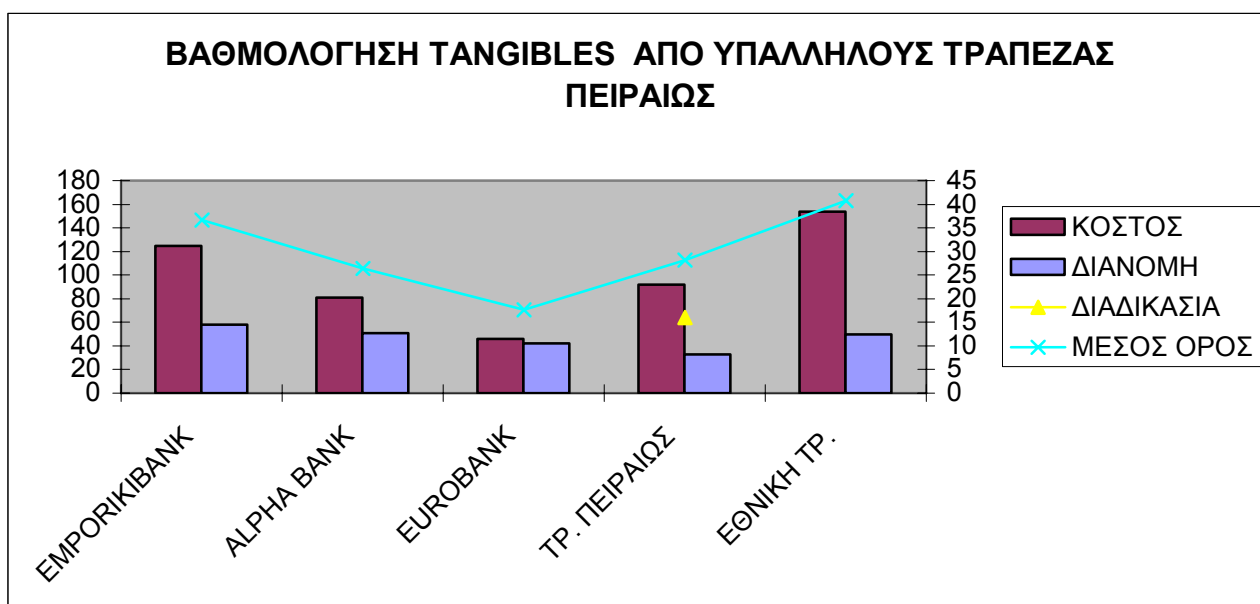
**Δ) Τράπεζα Πειραιώς:** Μοιράστηκαν συνολικά 50 ερωτηματολόγια σε τρία μεγάλα καταστήματα και μία θυρίδα με συνολικό πληθυσμό περίπου 87 υπαλλήλων και ασχολούμενους με τον Τομέα επιχειρήσεων περίπου 45 άτομα. Επεστράφησαν συμπληρωμένα μόλις 5 ερωτηματολόγια ή ποσοστό 10%. Με βάση τις δοθείσες απαντήσεις παρουσιάζουμε τους κάτωθι πίνακες τους οποίους και επεξηγούμε:



**Σχήμα 7.10**

Στο σχήμα 7.10 έγινε ανάλυση των ποιοτικών χαρακτηριστικών και βαθμολογήθηκαν πέραν των χαρακτηριστικών για τα οποία βαθμολογήθηκε το σύνολο του εξεταζομένου δείγματος Τραπεζών και οι κατηγορίες «Γνώση των προϊόντων» και «Εκπαίδευση» μόνο για τον οργανισμό της Τράπεζας Πειραιώς. Διαπιστώνουμε λοιπόν από τις απαντήσεις που δόθηκαν ότι η γνώση των προϊόντων βαθμολογήθηκε πολύ υψηλά, ο μέσος όρος κυμαίνεται περίπου γύρω στο 4 της 5βάθμιας κλίμακας, γεγονός που σημαίνει ότι οι υπάλληλοι ενημερώνονται από την διοίκηση για τα προϊόντα του ανταγωνισμού, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους έναντι των δικών τους προϊόντων προκειμένου να μπορούν να πραγματοποιούν με επιτυχία πωλήσεις. Το υψηλό ποσοστό βαθμολόγησης του χαρακτηριστικού αυτού καταδεικνύει ότι οι λειτουργοί αισθάνονται άνετα και αρκετά ενημερωμένοι να αντιμετωπίσουν ακόμη και τους πιο απαιτητικούς πελάτες τους. Σημαντική διαφοροποίηση σημειώνεται στην βαθμολόγηση στον τομέα της Εκπαίδευσης όπου οι λειτουργοί βαθμολογούν το επίπεδο εκπαίδευσης που διαθέτουν με τον κύριο όγκο των βαθμολογιών να παρουσιάζει υψηλή συγκέντρωση γύρω από το 4, αριθμό που βρίσκεται κοντά στο άριστα στην 5βάθμια κλίμακα που χρησιμοποιήσαμε. Οι λειτουργοί στην βαθμολόγηση των

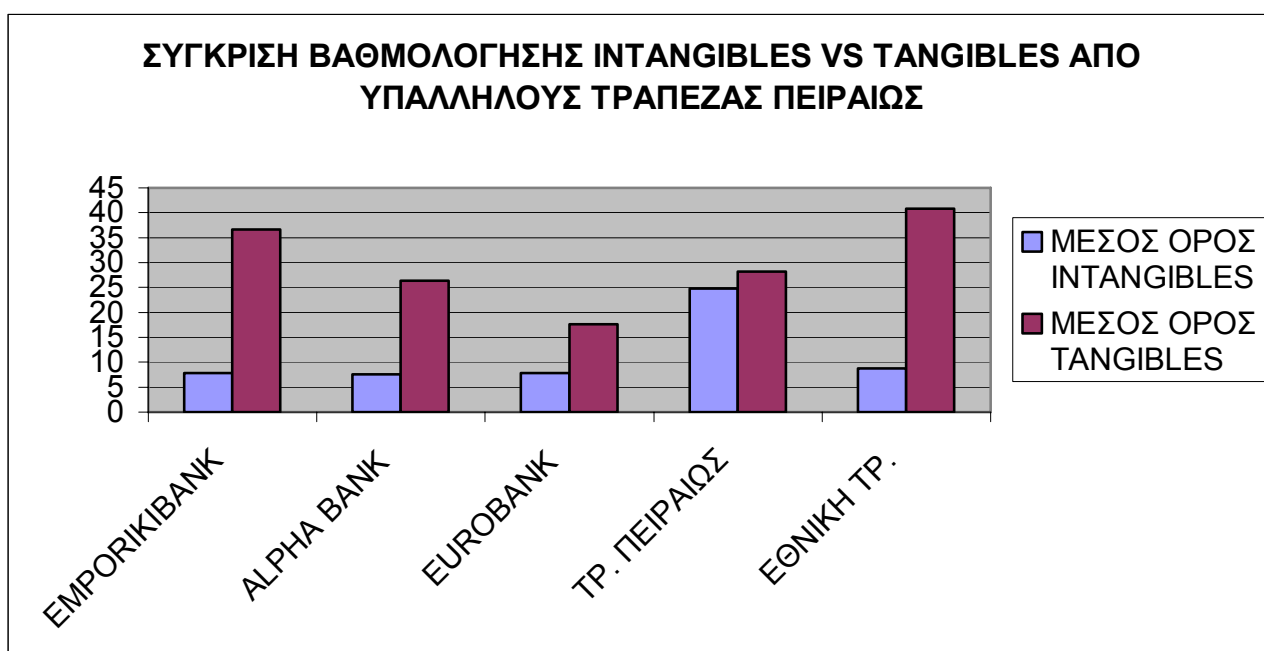
χαρακτηριστικών «Ποιότητα και Εξυπηρέτηση» βαθμολογούν την Τράπεζά τους ελάχιστα υψηλότερα από όλες τις υπόλοιπες Τράπεζες. Στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ακολουθεί σύμφωνα με την εκφρασμένη άποψή τους η Εμπορική Bank στην συνέχεια η Εθνική Τράπεζα πολύ κοντά με την Alpha Bank ενώ ακολουθεί αρκετά χαμηλότερα η Eurobank με μέσο όρο βαθμολόγησης 1,2 δηλαδή ελάχιστα πάνω από την κατώτερη βαθμολόγηση. Στην «Ανταπόκριση» στα αιτήματα των πελατών πιστεύουν ότι υπερέχουν σαφώς από το σύνολο του ανταγωνισμού το οποίο ισοβαθμεί με βαθμολόγηση κάτω από τα μισά της Τράπεζάς τους. Στην «Γνώση της Αγοράς» (πελατών και ανταγωνιστών) πιστεύουν ότι έρχονται τρίτοι ισοβαθμώντας με την Alpha Bank και χαμηλότερα την Εμπορική Bank ενώ δεύτερη έρχεται η Εθνική Τράπεζα, και πρώτη με μεγάλη διαφορά η Eurobank.



Σχήμα 7.11

Στην βαθμολόγηση των χειροπιαστών στοιχείων της έρευνας οι υπάλληλοι της Τρ. Πειραιώς πιστεύουν ότι υστερούν σημαντικά στην πολιτική κόστους έναντι των Εθνικής Τράπεζας και Εμπορική Bank, ενώ σε μικρή απόσταση ακολουθεί η Alpha Bank με τελευταία την Eurobank. Η διαφορά τους στην κοστολογική πολιτική σε συνδυασμό και με την αρνητική εικόνα που έχουν στις εκφρασμένες απόψεις τους για την «Διανομή» κατατάσσουν την επιχείρηση τρίτη με ελάχιστη διαφορά από την τέταρτη. Στην «Διανομή» η οποία περιλαμβάνει αριθμό καταστημάτων, εμφάνιση χώρων και προσωπικού, υποδομές κτιριακές και τεχνολογικές πιστεύουν ότι υστερούν σημαντικά έναντι όλων των ανταγωνιστών τους με πρώτη την Εμπορική Bank, ακολουθεί η Alpha Bank και η Εθνική Τράπεζα, με διαφορά ακολουθεί η Eurobank ενώ η

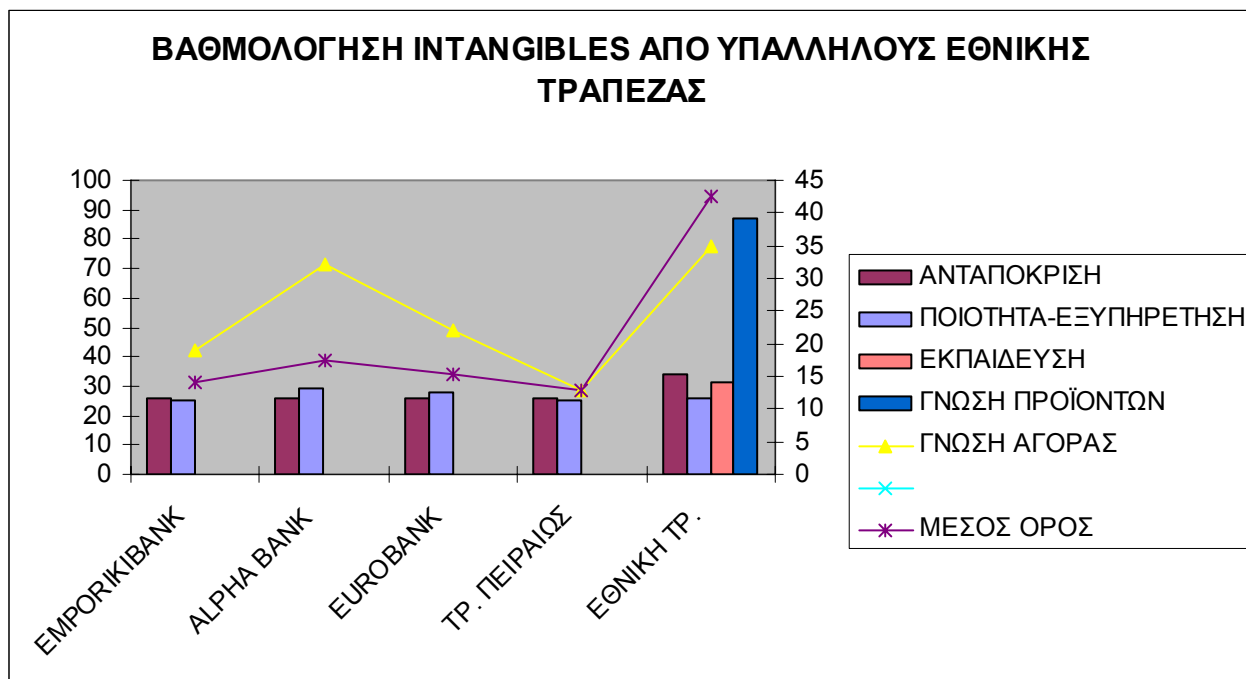
Τράπεζά τους ακολουθεί με μεγάλη απόσταση. Είναι αξιοσημείωτο ότι μεγάλος αριθμός των ερωτήσεων που αφορούσαν το συγκεκριμένο θέμα και απαντήθηκαν από συναδέλφους της Τρ. Πειραιώς είχαν βαθμολόγηση το 1 με αποτέλεσμα ο μέσος όρος της βαθμολογίας να κυμαίνεται στις 1,65 μονάδες της 5βάθμιας κλίμακας. Τέλος στην βαθμολόγηση της διαδικασίας που χρησιμοποιούν, όπου όπως είναι φυσικό δεν βαθμολογούν τις Τράπεζες του ανταγωνισμού, χαρακτηριστικό που παρατηρήθηκε στο σύνολο των επιστραφέντων ερωτηματολογίων, πιστεύουν ότι η ποιότητά της βρίσκεται αρκετά χαμηλά αφού ο μέσος όρος της βαθμολογίας υπολογίζεται σε 1,60 σημαντικά κάτω από τον μέσο της κλίμακας βαθμολόγησης που χρησιμοποιήθηκε, δείγμα της χαμηλής εμπιστοσύνης που έχουν στην διαδικασία τους ή της ταλαιπωρίας που θεωρούν ότι υφίστανται έναντι των συναδέλφων των ανταγωνιστριών Τραπεζών.



Σχήμα 7.12

Στο σχήμα 7.12 συνθέσαμε τους μέσους όρους των βαθμολογιών των δύο τύπων χαρακτηριστικών των προϊόντων και υπηρεσιών που πιστεύουν ότι προσφέρουν οι υπάλληλοι της Τρ. Πειραιώς στην πελατεία τους. Αποδεικνύεται λοιπόν με τον πίνακα αυτό ότι πιστεύουν πως το σύνολο των πελατών επηρεάζεται κύρια από τα μη χειροπιαστά χαρακτηριστικά στην απόφασή τους για συνεργασία με μία Τράπεζα και σαφώς πολύ λιγότερο από τα χειροπιαστά. Φαίνεται να υπερτερούν έναντι των ανταγωνιστών τους σημαντικά μόνο ως προς τα μη χειροπιαστά χαρακτηριστικά ενώ έρχονται τρίτοι κάτω από την Εθνική Τράπεζα και την Emporiki Bank και ελάχιστα πάνω από την Alpha Bank στα χειροπιαστά χαρακτηριστικά.

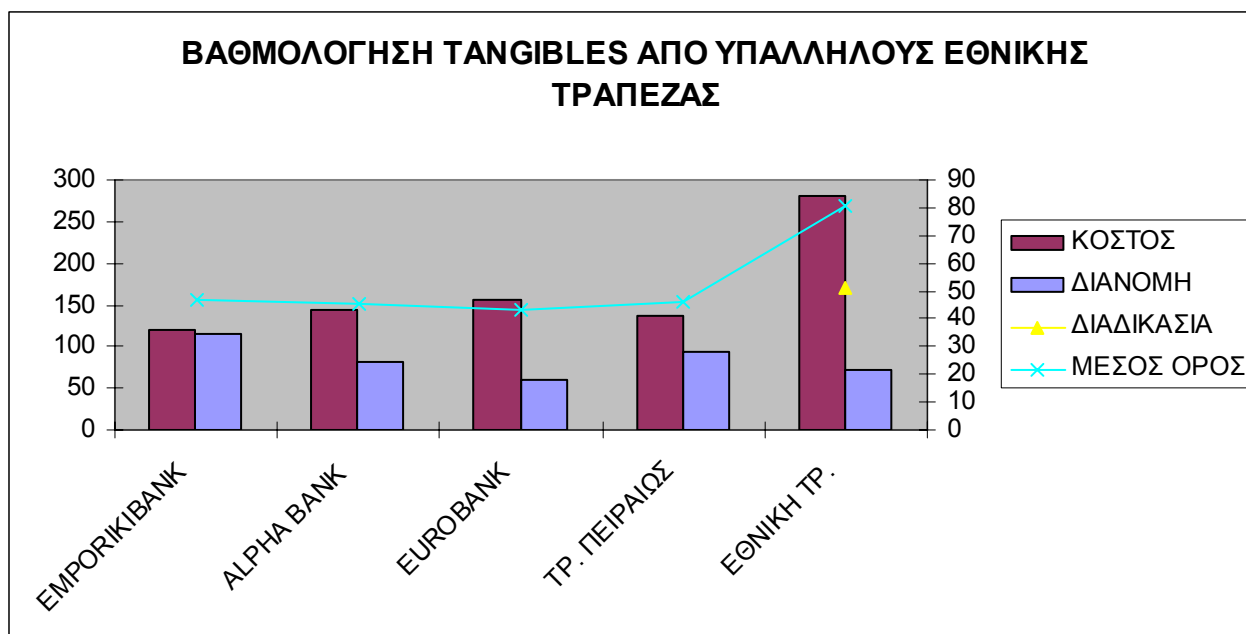
**Ε) Εθνική Τράπεζα:** Μοιράστηκαν συνολικά 50 ερωτηματολόγια σε δύο μεγάλα καταστήματα και σε μια θυρίδα με συνολικό πληθυσμό περίπου 140 υπαλλήλων και ασχολούμενους με τον Τομέα επιχειρήσεων περίπου 65 άτομα. Επεστράφησαν συμπληρωμένα μόλις 7 ερωτηματολόγια ή ποσοστό 14%. Με βάση τις δοθείσες απαντήσεις παρουσιάζουμε τους κάτωθι πίνακες τους οποίους και επεξηγούμε:



**Σχήμα 7.13**

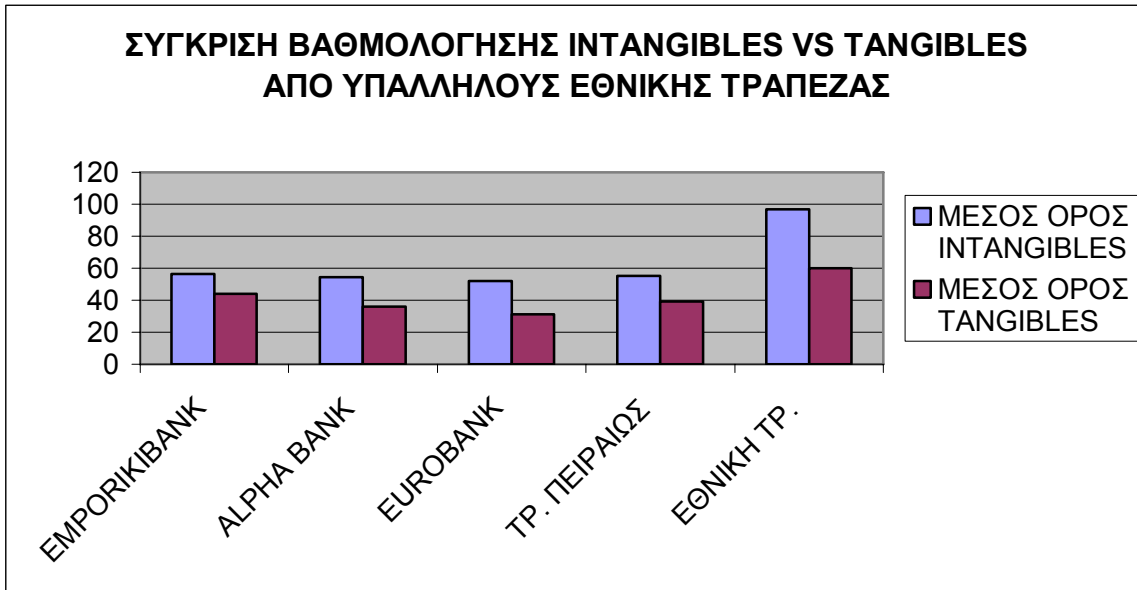
Στο σχήμα 7.13 έγινε ανάλυση των ποιοτικών χαρακτηριστικών και βαθμολογήθηκαν πέραν των χαρακτηριστικών για τα οποία βαθμολογήθηκε το σύνολο του εξεταζομένου δείγματος Τραπεζών και οι κατηγορίες «Γνώση των προϊόντων» και «Εκπαίδευση» μόνο για τον οργανισμό της Εθνικής Τράπεζας. Διαπιστώνουμε λοιπόν από τις απαντήσεις που δόθηκαν ότι η γνώση των προϊόντων βαθμολογήθηκε πολύ υψηλά γεγονός που σημαίνει ότι οι υπάλληλοι ενημερώνονται από την διοίκηση για τα προϊόντα του ανταγωνισμού, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους έναντι των δικών τους προϊόντων προκειμένου να μπορούν να πραγματοποιούν με επιτυχία πωλήσεις σε πελάτες οι οποίοι σήμερα κάθε άλλο παρά ανυποψίαστοι είναι. Σημαντικά αρνητικό στοιχείο πρέπει να θεωρηθεί η βαθμολόγηση στον τομέα της Εκπαίδευσης όπου οι λειτουργοί βαθμολογούν το επίπεδο εκπαίδευσης που διαθέτουν μέσω με τον κύριο όγκο των βαθμολογιών να παρουσιάζει υψηλή συγκέντρωση γύρω από το 3, αριθμό που αποτελούσε το μέσο στην 5βάθμια κλίμακα τύπου Likert που χρησιμοποιήσαμε. Σχετικά ανασφαλείς εμφανίζονται οι λειτουργοί στην βαθμολόγηση των χαρακτηριστικών «Ποιότητα και Εξυπηρέτηση» αφού βαθμολογούν την Τράπεζά τους ελάχιστα υψηλότερα από τις Emporiki Bank και Τρ. Πειραιώς ενώ πιστεύουν ότι

στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προηγείται η Alpha Bank και ακολουθεί η Eurobank, χωρίς όμως να τους χωρίζει μεγάλη απόσταση. Στην «Ανταπόκριση» στα αιτήματα των πελατών πιστεύουν ότι υπερéχουν σαφώς από το σύνολο του ανταγωνισμού το οποίο μοιάζει να ισοβαθμεί χαμηλότερα. Στην «Γνώση της Αγοράς» (πελατών και ανταγωνιστών) πιστεύουν ότι υπερτερούν με δεύτερη και πολύ κοντά την Alpha Bank ενώ ακολουθούν σε απόσταση Eurobank και Εμπορική Bank με τελευταία μακράν των άλλων την Τρ. Πειραιώς.



Σχήμα 7.14

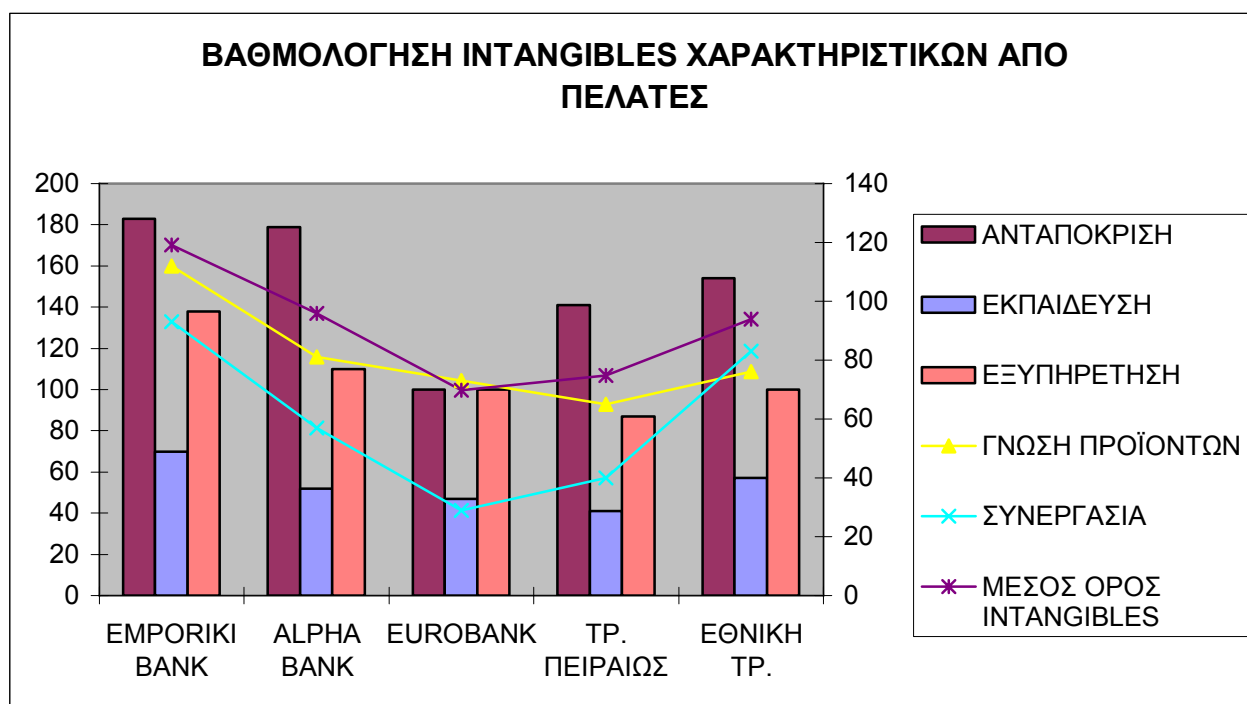
Στην βαθμολόγηση των χειροπιαστών στοιχείων της έρευνας οι υπάλληλοι της Εθνικής Τράπεζας πιστεύουν ότι υπερτερούν σημαντικά στην πολιτική κόστους έναντι των άλλων Τραπεζών με δεύτερη αλλά σε απόσταση την Eurobank αμέσως μετά την Alpha Bank την οποία ακολουθεί η Τρ. Πειραιώς και τελευταία η Εμπορική Bank. Η σημαντική διαφορά τους στην κοστολογική πολιτική ανεβάζει και τον μέσο όρο των χειροπιαστών χαρακτηριστικών που συγκρίνονται. Αντίθετα στην «Διανομή» η οποία περιλαμβάνει αριθμό καταστημάτων, εμφάνιση χώρων και προσωπικού, υποδομές κτιριακές και τεχνολογικές πιστεύουν ότι υστερούν σημαντικά. Πρώτη στα χαρακτηριστικά αυτά τοποθετούν την Εμπορική Bank την οποία ακολουθούν η Τρ. Πειραιώς και η Alpha Bank και έπονται η Τράπεζά τους με ουραγό την Eurobank. Τέλος στην βαθμολόγηση της διαδικασίας που χρησιμοποιούν, όπου όπως είναι φυσικό δεν βαθμολογούν τις Τράπεζες του ανταγωνισμού, πιστεύουν ότι η ποιότητά της βρίσκεται αρκετά χαμηλά αφού ο μέσος όρος της βαθμολογίας υπολογίζεται σε 2,8 κάτω από τον μέσο της κλίμακας βαθμολόγησης που χρησιμοποιήθηκε.



Σχήμα 7.15

Στο τελευταίο σχήμα συνθέσαμε τους μέσους όρους των βαθμολογιών των δύο τύπων χαρακτηριστικών των προϊόντων και υπηρεσιών που πιστεύουν ότι προσφέρουν οι υπάλληλοι της Εθνικής Τράπεζας στην πελατεία τους. Αποδεικνύεται λοιπόν με τον πίνακα αυτό ότι πιστεύουν πως το σύνολο των πελατών επηρεάζεται κύρια από τα μη χειροπιαστά χαρακτηριστικά στην απόφασή τους για συνεργασία με μία Τράπεζα και σαφώς πολύ λιγότερο από τα χειροπιαστά.

**Στ)Πελάτες:** Μοιράστηκαν συνολικά 50 ερωτηματολόγια σε ισάριθμους πελάτες που συνεργάζονται με τον Τομέα επιχειρήσεων. Πρέπει να σημειωθεί εδώ ότι τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν κυρίως σε πελάτες της Εμπορική Bank εξαιτίας της απροθυμίας των συναδέλφων του ανταγωνισμού να τα δώσουν σε πελάτες τους για να απαντηθούν. Πρέπει βέβαια να σημειωθεί ότι η πλειοψηφία των πελατών συνεργάζεται και με τις υπόλοιπες Τράπεζες, γεγονός που γίνεται εμφανές από την απάντηση σε σχετική ερώτηση, ενώ δεν βαθμολόγησαν χαρακτηριστικά των Τραπεζών με τις οποίες δεν συνεργάζονται και δεν γνωρίζουν. Μόνο 4 ερωτηματολόγια από τα συνολικά συγκεντρωθέντα προέρχονται 3 από πελάτες της Εθνικής Τράπεζας και 1 από πελάτη της Τράπεζας Πειραιώς. Επεστράφησαν συμπληρωμένα συνολικά 26 ερωτηματολόγια ή ποσοστό 52% το οποίο θεωρούμε πολύ ικανοποιητικό έχοντας όμως υπ' όψιν τον ανωτέρω αναφερόμενο περιορισμό. Με βάση τις δοθείσες απαντήσεις παρουσιάζουμε τα κάτωθι σχήματα τα οποία και επεξηγούμε:



Σχήμα 7.16

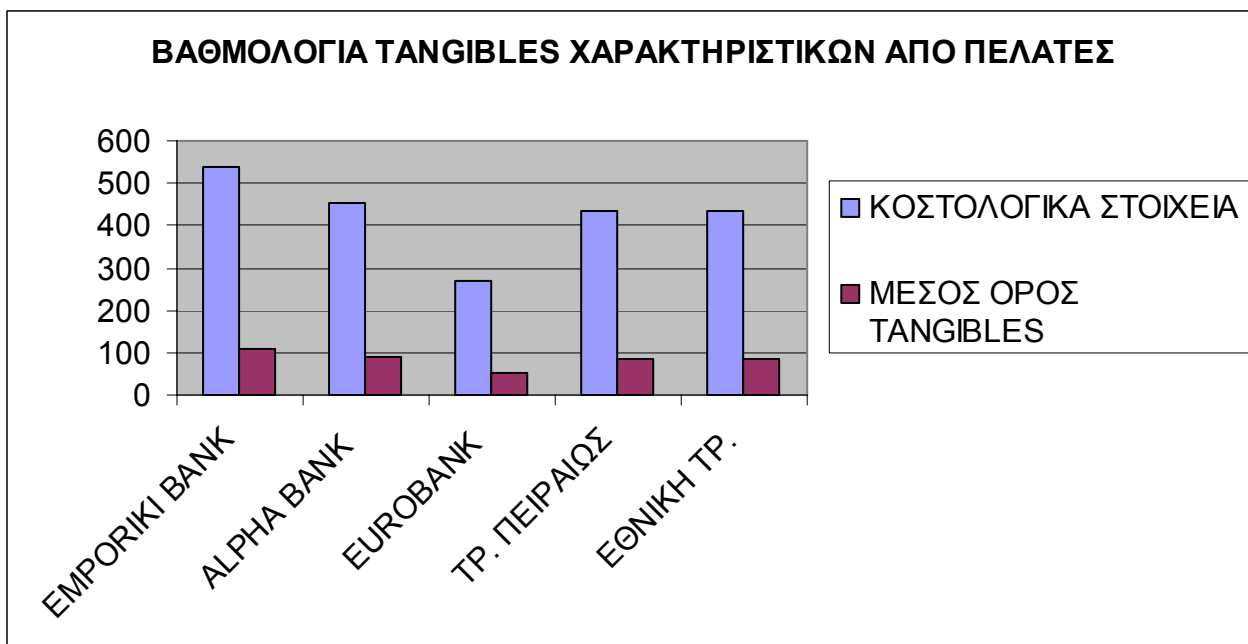
Στο σχήμα 7.16 αναλύθηκαν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των συνεργασιών με Τράπεζες και ως αποτέλεσμα λάβαμε:

- **Ανταπόκριση:** Στην ανταπόκριση στα αιτήματα των πελατών η βαθμολογία ανέδειξε πρώτη την Εμπορική Bank με δεύτερη πολύ κοντά την Alpha Bank, την Εθνική Τράπεζα

να ακολουθεί και αμέσως μετά την Τρ. Πειραιώς ενώ η Eurobank μακράν χαμηλότερα στο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό των υπολοίπων.

- **Εκπαίδευση:** Στην εκπαίδευση και πάλι εμφανίζεται η Εμπορική Bank να πρωτοπορεί και να ακολουθεί η Εθνική Τράπεζα ενώ χαμηλότερα με την σειρά οι Alpha Bank, Eurobank και τελευταία η Τράπεζα Πειραιώς. Η βαθμολόγηση στο χαρακτηριστικό αυτό μόλις ξεπερνά σε μέσο όρο την μέση βαθμολογία της κλίμακας που χρησιμοποιήθηκε πράγμα που δείχνει ότι οι πελάτες πιστεύουν ότι είναι ένα χαρακτηριστικό που έχει σημαντικά περιθώρια βελτίωσης.
- **Εξυπηρέτηση:** Στην εξυπηρέτηση μετά την Εμπορική Bank ακολουθούν από κοντά η Alpha Bank και η Eurobank, έπεται η Εθνική και ουραγός η Τρ. Πειραιώς. Η εξυπηρέτηση σύμφωνα με την βαθμολόγηση φαίνεται να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα, με περιθώρια όμως βελτίωσης.
- **Γνώση Προϊόντων:** Ίδια ακριβώς με το προηγούμενο χαρακτηριστικό φαίνεται να είναι η πεποίθηση των πελατών για την γνώση ακόμη και των ιδίων προϊόντων από τους λειτουργούς των Τραπεζών.
- **Συνεργασία:** Η καμπύλη της συνεργασιμότητας ξεκινά σχετικά ψηλά από την Εμπορική Bank, με περιθώρια περαιτέρω βελτίωσης, συνεχίζει με σημαντική βύθιση στις Alpha Bank και Eurobank για να αρχίσει πάλι την ανοδική της πορεία από την Τρ. Πειραιώς και να καταλήξει λίγο χαμηλότερα από την πρώτη στην Εθνική Τράπεζα. Τα περιθώρια βελτίωσης υπάρχουν γιατί οι Τραπεζικοί υπάλληλοι δεν συνηθίζουν να ακούν πραγματικά τις ανάγκες των πελατών τους. Βλέποντας μπροστά τους μόνο την στοχοθεσία που τους τίθεται από την διοίκηση απειλητικά, προσπαθούν να πουλήσουν προϊόντα και όχι να καλύψουν πραγματικές ανάγκες.





Σχήμα 7.16

Όπως προαναφέρθηκε η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε τρεις επαρχιακές πόλεις της Βόρειας Ελλάδας. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι απαιτήσεις των πελατών να μην επεκτείνονται και να μην βαθμολογηθούν άλλα tangibles χαρακτηριστικά όπως διανομή, προϊόντα και διαδικασία και το να συγκεντρωθεί η βαθμολογία σε κοστολογικά στοιχεία. Σ' αυτό βέβαια συνέβαλε και η δυσκολία ταύτισης προϊόντων μεταξύ των Τραπεζικών ιδρυμάτων. Ωστόσο στοιχεία όπως χώρος στάθμευσης που έχουν να κάνουν με την διανομή και θα απασχολούσαν πελάτες που δρουν στην Αθήνα ή την Θεσσαλονίκη μοιάζει να μην επηρεάζουν τους πελάτες της επαρχίας. Σημειώστε ότι η υψηλότερη βαθμολογία με βάση την κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε δεν σημαίνει υψηλότερο κόστος αλλά αντίθετα χαμηλό κόστος. Έτσι διαπιστώνουμε ότι κατά την γνώμη των πελατών η Εμπορική Bank έχει τα χαμηλότερα κοστολόγια ενώ την ακολουθεί η Alpha Bank και έπονται ισοβαθμούσες η Εθνική Τράπεζα και η Τράπεζα Πειραιώς. Μεγάλη απόσταση φαίνεται να έχει κοστολογικά η Eurobank χωρίς αυτό να σημαίνει ότι και οι υπόλοιπες Τράπεζες δεν έχουν σημαντικότερα περιθώρια μείωσης του κοστολογίου τους και αύξησης των παροχών τους. Είναι εξαιρετικά συχνό φαινόμενο στην επαφή μας με επιχειρηματίες πελάτες και κατά την διάρκεια συζήτησης για το κόστος να ακολουθεί η επωδός "Φυσικά και δεν μπορείτε να μου μειώσετε το κοστολόγιο. Πως αλλιώς θα βγάλετε τόσα κέρδη στον Ισολογισμό", κάτι που πραγματικά εξοργίζει τους πελάτες στην δύσκολη οικονομική συγκυρία που ζούμε.

### 7.3 Συμπεράσματα

Όπως αποδεικνύεται από την έρευνα το Benchmarking αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο στρατηγικής που έχει να προσφέρει πολλαπλά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις. Κυριότερα σημεία που μπορεί να βοηθήσει την Ελληνική επιχείρηση και ειδικότερα τις Τράπεζες είναι να τις κατευθύνει στην αγορά (market orientation) και να τοποθετήσει τους ανταγωνιστές στο επίκεντρο του ενδιαφέροντός τους. Με την μελέτη των στρατηγικών, των τακτικών και διαδικασιών τους θα μπορέσουν να δημιουργήσουν εκείνο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα τις δώσει την δυνατότητα να αποκτήσουν το κομμάτι της αγοράς που επιθυμούν. Το Benchmarking όμως πρέπει να έχει έναν σαφή προσανατολισμό προς την “Αριστοποίηση του Service” (Service Excellence) και την Ολική Ποιότητα. Στην Ελληνική Τραπεζική βιομηχανία μόλις σήμερα αρχίζουν να ακούγονται τα πρώτα δειλά βήματα για την απόκτηση πιστοποιητικών ποιότητας σε κάποια Τραπεζικά Ιδρύματα και μάλιστα όχι σε όλο το φάσμα των υπηρεσιών που παρέχουν.

Η προσαρμοστικότητα στις αλλαγές που έρχονται πειστικά και από διάφορους δρόμους στην Τραπεζική βιομηχανία οδηγούν σε διαδικασίες ενδυνάμωσης του προσωπικού, βελτίωσης διαδικασιών και εφαρμογές νέων τεχνολογιών. Αλλά η βασική ιδέα της προσαρμοστικότητας βρίσκεται στην αλλαγή κουλτούρας της Τραπεζικής βιομηχανίας σε σχέση με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Η άριστη ποιότητα του service πρέπει να είναι το ζητούμενο γιατί αυτό είναι το στοιχείο διαφοροποίησης στο οποίο θα πρέπει να στηριχθεί η επιτυχία στο μέλλον. Ο πιο σημαντικός δρόμος για την επίτευξη αυτού του στόχου είναι διαμέσου των ανθρώπων δηλαδή των Τραπεζικών υπαλλήλων οι οποίοι, εφόσον ενδυναμωθούν με γνώσεις και ικανότητες για την ικανοποίηση των πελατών, μπορούν να χτίσουν πάνω στις ανθρώπινες σχέσεις με τους πελάτες. Όπως διαπιστώσαμε με την διενεργηθείσα έρευνα, τόσο οι Τραπεζοϋπάλληλοι όσο και οι πελάτες πιστεύουν ότι στον τομέα αυτόν υπάρχουν σοβαρά περιθώρια ανάπτυξης και όποιος διαπιστώσει πρώτος το κενό και επενδύσει σ’ αυτό θα έχει σύντομα αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που οι ανταγωνιστές του δύσκολα θα ακολουθήσουν. Βέβαια η διενέργεια ερευνών Benchmarking και η δέσμευση στην ολική ποιότητα απαιτεί σημαντικές επενδύσεις, όμως η συνταγή έχει ήδη δοκιμασθεί στο εξωτερικό και είχε εντυπωσιακά θετικά αποτελέσματα. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η διαδικασία αυτή δεν είναι στατική αλλά θα πρέπει να έχει συνέχεια και να ακολουθεί τα αποτελέσματα των ερευνών με συνέπεια, γεγονός που απαιτεί ισχυρές δεσμεύσεις σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Οι Ελληνικές Τράπεζες πρέπει άμεσα να ξεφύγουν από την κουλτούρα και τις πρακτικές με τις οποίες μέχρι σήμερα λειτουργούσαν. Πρέπει να προχωρήσουν άμεσα σε βαθιές τομές οι οποίες θα επιτρέψουν την συνέχιση της λειτουργίας τους στο εξαιρετικά ανταγωνιστικό παγκόσμιο περιβάλλον στο οποίο άθελά τους είναι υποχρεωμένες να λειτουργούν. Αυτή την στιγμή διαθέτουν τουλάχιστον για την χώρα μας το συγκριτικό πλεονέκτημα με τους ανταγωνιστές του εξωτερικού, το γεγονός ότι γνωρίζουν τον Έλληνα πελάτη. Οι μεγαλύτερες από αυτές έχουν κάνει σοβαρά βήματα επενδύσεων κερδίζοντας χρόνο και τεχνογνωσία στις χώρες του επονομαζόμενου πρώην ανατολικού μπλοκ (Βουλγαρία, Ρουμανία, Ουκρανία, Σερβία, Σκόπια), σε αγορές ουσιαστικά παρθένες που μπορούν να τους εξασφαλίσουν σημαντικά οφέλη και να τις διατηρήσουν στο παιχνίδι με καλές προοπτικές.

Πιστεύουμε πως δεν είναι αργά και υπάρχουν ακόμη τα περιθώρια με κάθετες επεμβάσεις στην κουλτούρα να επιτύχουν την διατήρησή τους στο παγκόσμιο πλέον ανταγωνιστικό σκηνικό και να βελτιώνουν σταδιακά την θέση τους, ξεκινώντας από την ιδιαίτερη περιοχή του πλανήτη στην οποία δραστηριοποιούνται, χτίζοντας βήμα-βήμα την δυνατότητα για επέκτασή τους και σε άλλες περιοχές. Οι κινήσεις βέβαια αυτές πρέπει να γίνουν από διοικητικά στελέχη έμπειρα και με γνώση των εργαλείων της σύγχρονης Οικονομικής επιστήμης, τα οποία θα στηριχθούν από μετόχους, εργαζομένους και Κράτος δίνοντας ένα όραμα και μια προοπτική στις επιχειρήσεις τους.

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι**



**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ**

**ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Ε Ρ Ε Υ Ν Α**

**Στα πλαίσια διπλωματικής εργασίας με θέμα**

**“BENCH MARKING ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΡΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ”**

**Του φοιτητή**

**Στυλιανού Α. Μαυρομάτη**

**E-mail: [stedra64@otenet.gr](mailto:stedra64@otenet.gr)**

**Τηλ. 2331072546, 6974114807**

**Επιβλέπων καθηγητής**

**Δημήτριος Σουμπενιώτης, Αναπληρωτής Καθηγητής**

**Dimitrios Soubeniotis, Associate Professor**

**Θεσσαλονίκη, Δεκέμβριος 2005**

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ – ΕΡΕΥΝΑ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

### ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

|  |
|--|
|  |
|--|

(Σημειώστε έναν κωδικό αριθμό έτσι ώστε να είστε σε θέση να αναγνωρίζεται μόνο εσείς το ερωτηματολόγιό σας)

Κύριοι,

Στα πλαίσια της Διπλωματικής εργασίας για την ολοκλήρωση των σπουδών μου στο Διατμηματικό πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, διεξάγεται πρωτογενής έρευνα με το θέμα που ανωτέρω αναφέρεται. Σκοπός της έρευνας είναι η συγκριτική τυποποίηση και η μέτρηση της σχέσης αντίληψης – προσδοκιών - τελικού αποτελέσματος στην ολοκληρωμένη παροχή υπηρεσιών από τα 5 μεγαλύτερα Τραπεζικά Ιδρύματα που λειτουργούν στην χώρα μας. Η σύγκριση θα επικεντρωθεί σε 7 (επτά) προϊόντα που προσφέρονται είτε άμεσα είτε μέσω θυγατρικών εταιρειών από τις Τράπεζες αυτές στους επιχειρηματίες πελάτες τους. Θα γίνει προσπάθεια ελέγχου των αντιλήψεων – προσδοκιών – τελικού αποτελέσματος τόσο σε ποσοτικό όσο και σε ποιοτικό επίπεδο όσο αυτό είναι δυνατό να επιτευχθεί με ένα ερωτηματολόγιο με **εκτιμώμενη διάρκεια συμπλήρωσης περίπου 10 λεπτών**. Η έρευνα εξαιτίας της επαγγελματικής μου ιδιότητας (Λειτουργός της EmporikiBank) θα αποτελείται από δύο ειδών ερωτηματολόγια που θα καλύπτουν το τρίπτυχο: α) Ερωτηματολόγιο που θα απευθύνεται σε στελέχη της EmporikiBank (αντίληψη – προσδοκίες), β) Ερωτηματολόγιο που θα απευθύνεται σε στελέχη των λοιπών Τραπεζών των οποίων οι επιδόσεις θα συγκριθούν (αντίληψη – προσδοκίες) και γ) Ερωτηματολόγιο που θα απευθύνεται σε πελάτες των 5 Τραπεζών όπου θα ελεγχθεί και η αντιληπτή αξία (Perceived Value) των υπηρεσιών που οι Τράπεζες προσφέρουν και ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους.

Θέλω να σας διαβεβαιώσω ότι οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν απολύτως εμπιστευτικές και ανώνυμες, θα χρησιμοποιηθούν δε αποκλειστικά για την εξαγωγή πολύτιμων συμπερασμάτων μέσω ανάλυσης.

Στην διάθεσή σας για οποιαδήποτε απορία, παρατήρηση ή διευκρίνιση επί του ερωτηματολογίου στα στοιχεία επικοινωνίας που στην πρώτη σελίδα της παρούσας αναγράφονται.

Μετά τιμής

**Στυλιανός Α. Μαυρομάτης**

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

#### **A. Προσωπικά στοιχεία**

1. **Φύλο:** Άνδρας  Γυναίκα

2. **Ηλικία:**

- Κάτω από 20  
 Από 20 – 30  
 Από 30 – 40  
 Από 40 – 50  
 Πάνω από 50

3. Σε ποια από τις κατωτέρω Τράπεζες εργάζεσθε?

- EMPORIKIBANK  
 ALPHA BANK  
 EUROBANK  
 ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
 ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

4. Ποια είναι η Υπηρεσιακή σας ηλικία? ΕΤΗ

5. Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο?

- Απόφοιτος Λυκείου  
 Πτυχιούχος Τ.Ε.Ι. Τίτλος Πτυχίου .....  
 Πτυχιούχος Α.Ε.Ι. Τίτλος Πτυχίου .....  
 Διδακτορικό δίπλωμα Τίτλος .....  
 Γνώση Ξένων Γλωσσών .....  
 Γνώση Ηλεκτρονικών Υπολογιστών .....  
 Τίτλοι που δεν περιγράφονται ανωτέρω .....

6. Ποια είναι η θέση σας στην Τράπεζα Σήμερα?

- Διευθυντής Διεύθυνσης

- Υποδιευθυντής Διεύθυνσης
- Διευθυντής Καταστήματος
- Υποδιευθυντής Καταστήματος
- Διευθυντής Επιχειρήσεων / Ιδιωτών Καταστήματος
- Τμηματάρχης
- Πελατειακός – Σύμβουλος ή Υπεύθυνος πωλήσεων Ιδιωτών/ Επιχ/σεων
- Προϊστάμενος Υπηρεσίας
- Teller
- Υπάλληλος
- Άλλη θέση μη αναφερόμενη ανωτέρω -----

7. Πόσα χρόνια κατέχετε την σημερινή σας θέση?

- 0 – 2     2 – 3     3 – 5     5 – 10     10 και άνω

## B. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

1. Τοποθετήστε με βάση τη γνώση σας για το συνολικό μερίδιο αγοράς που κατέχουν τα κάτωθι Τραπεζικά Ιδρύματα:

\* (1<sup>ο</sup> πρώτη επιλογή, 5<sup>ο</sup> τελευταία επιλογή)

- 1ο            ΕΜΠΟΡΙΚΙΒΑΝΚ
- 1ο            ALPHA BANK
- 1ο            EUROBANK
- 1ο            ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
- 1ο            ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

2. Πόσο γνωστά σας είναι τα προϊόντα που προσφέρει ο ανταγωνισμός στις επιχειρήσεις?

- 1=Πολύ Λίγο, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα Πολύ
1.             2.             3.             4.             5.

3. Ονομάστε με τυχαία σειρά 5 προϊόντα που απευθύνονται σε επιχειρήσεις, αδιακρίτως αν τα προσφέρει το Τραπεζικό Ίδρυμα στο οποίο εργάζεσθε.

1. -----
2. -----
3. -----
4. -----
5. -----

4. Ποια Τράπεζα εκτός από την δική σας πιστεύετε ότι χρησιμοποιεί ταυτόχρονα η πλειονότητα των πελατών σας?

\*(Βαθμολογήστε με 5βάθμια κλίμακα 1 λιγότερο χρησιμοποιούμενη 5 περισσότερο χρησ/νη)

- 1ο EMPORIKIBANK
- 1ο ALPHA BANK
- 1ο EUROBANK
- 1ο ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
- 1ο ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

5. Πιστεύετε ότι η εκπαίδευσή σας πάνω στα αντικείμενα του Τομέα Επιχειρήσεων είναι επαρκής?

1=Πολύ Λίγο, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα Πολύ  
1.  2.  3.  4.  5.

6. Πιστεύετε ότι το βάθος της γνώσης σας πάνω στα προσφερόμενα προϊόντα του ανταγωνισμού για τις Επιχειρήσεις είναι επαρκής?

1=Πολύ Λίγο, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα Πολύ  
1.  2.  3.  4.  5.

7. Πιστεύετε ότι το επίπεδο γνώσεων των συναδέλφων του ανταγωνισμού για τις ανάγκες και τα προϊόντα των επιχειρήσεων είναι υψηλότερες από τις δικές σας?

1=Διαφωνώ, 2=Διαφωνώ λίγο, 3=Ούτε συμφωνώ 4.Συμφωνώ Λίγο, 5= Συμφωνώ  
-ούτε διαφωνώ  
1.  2.  3.  4.  5.

8. Το τεχνολογικό επίπεδο υποστήριξης των προϊόντων της Τράπεζας σας που απευθύνονται σε επιχειρήσεις είναι κατώτερο αυτού του ανταγωνισμού?

1=Διαφωνώ, 2=Διαφωνώ λίγο, 3=Ούτε συμφωνώ 4.Συμφωνώ Λίγο, 5= Συμφωνώ  
-ούτε διαφωνώ  
1.  2.  3.  4.  5.

9. Η εγκριτική διαδικασία των χορηγητικών προϊόντων που απευθύνονται σε επιχειρήσεις είναι: \*(Βαθμολογήστε σε 5βάθμια κλίμακα ελάχιστο 1 μέγιστο 5)

- 1 Απλή και άμεση σε ανταπόκριση με μικρά περιθώρια βελτίωσης
- 1 Ικανοποιητική με σημαντικά περιθώρια περαιτέρω βελτίωσης
- 1 Γραφειοκρατική, με σημαντικές καθυστερήσεις, αναξιόπιστη
- 1 Διαβάθμιση ικανοποίησης από την διαδικασία ανάλογα με το εγκριτικό κλιμάκιο



1 Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ

10. Η εγκριτική διαδικασία του ανταγωνισμού είναι:

\*(Δυνατότητα πολλαπλής απάντησης, Βαθμολογήστε σε 5βάθμια κλίμακα ελάχιστο 1 μέγιστο 5)

1 Ταχύτερη

1 Απλούστερη: α) 1 Για τους συναδέλφους β) 1 Για τους πελάτες

1 Αρτιότερη

1 Πιο ευέλικτη

1 Επικεντρωμένη στην ουσία

1 Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ

11. Κρίνετε ότι η διαφημιστική υποστήριξη των προϊόντων επιχειρήσεων που προσφέρει το Πιστωτικό Ίδρυμα για το οποίο εργάζεστε υστερεί αυτών του ανταγωνισμού?

ΝΑΙ  ΟΧΙ

12. Αν απαντήσατε θετικά στο προηγούμενο ερώτημα κρίνετε ότι η υστέρηση οφείλεται κύρια:

(Βαθμολογήστε σε 5βάθμια κλίμακα ελάχιστο 1 μέγιστο 5)

1 Σε Ποιοτικά χαρακτηριστικά της διαφημιστικής καμπάνιας

1 Σε Ποσοτικά χαρακτηριστικά της διαφημιστικής καμπάνιας

1 Και στα δύο χαρακτηριστικά που ανωτέρω αναφέρθηκαν

1 Ευρύτητα χρήσης μέσων διαφήμισης

1 Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ

### Γ. ΠΕΛΑΤΕΣ ΚΑΙ ΑΓΟΡΑ

1. Σημειώστε με σειρά προτεραιότητας ποια κατά την γνώμη σας είναι τα προϊόντα που χρειάζονται περισσότερο οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα σήμερα?

\*(1<sup>ο</sup> πρώτη επιλογή, 8<sup>ο</sup> τελευταία επιλογή)

0 Ανοιχτό δάνειο για κεφάλαιο κίνησης βραχυπρόθεσμης διάρκειας

0 Ανοιχτό δάνειο για κεφάλαιο κίνησης μακροπρόθεσμης διάρκειας

0 Μεσομακροπρόθεσμο δάνειο για την χρηματοδότηση επενδύσεων

0 Καταθετικά προϊόντα: όψεως / ταμειωτηρίου / υψηλής απόδοσης / προθεσμίας / επενδύσεις χαρτοφυλακίου / Synthetic Swap / Private Banking

0 Χρηματοδοτική μίσθωση ακινήτων /εξοπλισμού /επιβατηγών αυτ/των (Leasing, Operating Leasing)

0 Χρηματοδότηση επιχειρηματικών απαιτήσεων (Factoring)

0 Χρηματοδότηση καινοτόμων ιδεών / Υποστήριξη με συμβουλευτικές υπηρεσίες

0 Τραπεζοασφαλιστικά προϊόντα (ασφάλεια πιστώσεων, δανείου, ζωής, πυρός κ.λ.π.)

2. Με βάση την γνώση των προϊόντων για επιχ/σεις που διαθέτει η Τράπεζά σας σε ποιο κομμάτι της αγοράς επιχειρήσεων θεωρείτε ότι απευθύνεται?

\*( Βαθμολογήστε σε 5βάθμια κλίμακα ελάχιστο 1 μέγιστο 5)

- 1 Μεγάλες επιχειρήσεις
- 1 Μεσαίες επιχειρήσεις
- 1 Μικρές επιχειρήσεις
- 1 Άλλες
- 1 Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ

3. Από την γνώση της πολιτικής που ακολουθεί η Τράπεζά σας στοχεύει:

\*( Βαθμολογήστε σε 5βάθμια κλίμακα ελάχιστο 1 μέγιστο 5)

- 1 Στους ήδη υπάρχοντες πελάτες (αύξηση χρήσης προϊόντων, σταυροειδείς πωλήσεις)
- 1 Σε πελάτες του ανταγωνισμού
- 1 Σε νέους πελάτες που δεν συνεργάζονται με Τράπεζες
- 1 Σε νεοσύστατες επιχειρήσεις
- 1 Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ

4. Θεωρείτε ότι η διείσδυση του Ελληνικού Τραπεζικού συστήματος στην αγορά των επιχειρήσεων είναι σε υψηλό βαθμό?

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ
- Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ

5. Τοποθετήστε με βάση τη γνώση σας για το μερίδιο αγοράς των επιχειρήσεων που κατέχουν τα κάτωθι Τραπεζικά Ιδρύματα με φθίνουσα σειρά:

\*( 1<sup>ο</sup> πρώτη επιλογή, 5<sup>ο</sup> τελευταία επιλογή)

- 1ο EMPORIKIBANK
- 1ο ALPHA BANK
- 1ο EUROBANK
- 1ο ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
- 1ο ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

6. Θεωρείτε ότι η αγορά των επιχειρήσεων έχει περιθώρια περαιτέρω διείσδυσης?

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ
- Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ

7. Τα προϊόντα που αφορούν επιχειρήσεις και κυκλοφορούν στην αγορά καλύπτουν τις ανάγκες τους πλήρως.

1=Διαφωνώ , 2=Διαφωνώ λίγο, 3=Ούτε συμφωνώ 4=Συμφωνώ Λίγο , 5= Συμφωνώ  
-ούτε διαφωνώ

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Δ. ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

**1. Ποια κανάλια διανομής των υπηρεσιών σας θεωρείτε ότι εξυπηρετούν καλύτερα τις απλές ανάγκες του επιχειρηματία πελάτη?**

**(Βαθμολογήστε σε 5βάθμια κλίμακα ελάχιστο 1 μέγιστο 5)**

- 1 Προσέλευση στο Κατάστημα
- 1 Internet Banking
- 1 Phone Banking
- 1 ATMs
- 1 Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ

**2. Ποια από τις Τράπεζες που αναφέρονται διαθέτει, κατά την άποψή σας, τα ταχύτερα και πιο σύγχρονα κανάλια διανομής?**

**\*( 1<sup>ο</sup> πρώτη επιλογή, 5<sup>ο</sup> τελευταία επιλογή)**

- 1ο EMPORIKIBANK
- 1ο ALPHA BANK
- 1ο EUROBANK
- 1ο ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
- 1ο ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

**3. Ποια από τις Τράπεζες διαθέτει την καλύτερη εικόνα καταστημάτων?**

**\*( 1<sup>ο</sup> πρώτη επιλογή, 5<sup>ο</sup> τελευταία επιλογή)**

- 1ο EMPORIKIBANK
- 1ο ALPHA BANK
- 1ο EUROBANK
- 1ο ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
- 1ο ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

**4. Ποια από τις Τράπεζες διαθέτει την καλύτερη τεχνολογική υποδομή?**

**\*( 1<sup>ο</sup> πρώτη επιλογή, 5<sup>ο</sup> τελευταία επιλογή)**

- 1ο EMPORIKIBANK
- 1ο ALPHA BANK
- 1ο EUROBANK
- 1ο ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
- 1ο ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

5. Θεωρείτε ότι η εξυπηρέτηση του επιχειρηματία πελάτη θα μπορούσε να γίνει εξ' ολοκλήρου εκτός Τραπεζικού Καταστήματος?

1=Διαφωνώ , 2=Διαφωνώ λίγο, 3=Ούτε συμφωνώ -ούτε διαφωνώ 4=Συμφωνώ Λίγο , 5= Συμφωνώ

1.  2.  3.  4.  5.

6. Θεωρείτε ότι η συγκέντρωση των εγκριτικών αρμοδιοτήτων στα μεγάλα αστικά κέντρα υπό μορφή “Εγκριτικών Κέντρων” βελτιώνει την διαδικασία ανταπόκρισης στην κάλυψη των αιτημάτων των πελατών?

1=Διαφωνώ , 2=Διαφωνώ λίγο, 3=Ούτε συμφωνώ -ούτε διαφωνώ 4=Συμφωνώ Λίγο , 5= Συμφωνώ

1.  2.  3.  4.  5.

7. Θεωρείτε ότι η αφαίρεση γενικά αρμοδιοτήτων από το κατάστημα στο οποίο εξυπηρετούνται οι πελάτες συντελεί θετικά στην καλύτερη εξυπηρέτησή τους?

1=Διαφωνώ , 2=Διαφωνώ λίγο, 3=Ούτε συμφωνώ -ούτε διαφωνώ 4=Συμφωνώ Λίγο , 5= Συμφωνώ

1.  2.  3.  4.  5.

8. Η Τράπεζά σας χρησιμοποιεί “Εγκριτικά κέντρα” επεξεργασίας στοιχείων και λήψης αποφάσεων χρημ/σης επιχειρήσεων ?

\*(Βαθμολογήστε σε 5βάθμια κλίμακα ελάχιστο 1 μέγιστο 5)

|                  |                          |     |                          |     |                          |                          |
|------------------|--------------------------|-----|--------------------------|-----|--------------------------|--------------------------|
| EMPORIKIBANK     | <input type="checkbox"/> | NAI | <input type="checkbox"/> | OXI | <input type="checkbox"/> | Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ |
| ALPHA BANK       | <input type="checkbox"/> | NAI | <input type="checkbox"/> | OXI | <input type="checkbox"/> | Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ |
| EUROBANK         | <input type="checkbox"/> | NAI | <input type="checkbox"/> | OXI | <input type="checkbox"/> | Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ |
| ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ | <input type="checkbox"/> | NAI | <input type="checkbox"/> | OXI | <input type="checkbox"/> | Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ |
| ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ   | <input type="checkbox"/> | NAI | <input type="checkbox"/> | OXI | <input type="checkbox"/> | Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ |

9. Ποια θεωρείτε την πιο εξειδικευμένη Τράπεζα στην εξυπηρέτηση των επιχειρήσεων?

\*(Βαθμολογήστε σε 5βάθμια κλίμακα ελάχιστο 1 μέγιστο 5)

1ο EMPORIKIBANK

1ο ALPHA BANK

1ο EUROBANK

1ο ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

1ο ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

## Ε. ΚΟΣΤΟΛΟΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Ποια θεωρείτε ως την Τράπεζα που προσφέρει στους επιχειρηματίες πελάτες της τα χαμηλότερα κοστολόγια?

\*(Βαθμολογήστε σε 5βάθμια κλίμακα χειρότερο 1 καλύτερο 5)

- 1ο EMPORIKIBANK
- 1ο ALPHA BANK
- 1ο EUROBANK
- 1ο ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
- 1ο ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

2. Σημειώστε σύμφωνα με την αίσθηση που έχετε για την κοστολογική πολιτική του ανταγωνισμού την φθηνότερη Τράπεζα κατά προϊόν.

\*(Βαθμολογήστε σε 5βάθμια κλίμακα ακριβότερη 1 φθηνότερη 5)

| <u>Ανοιχτό Βργ. Κεφ. Κίνησης</u>             | <u>Ανοιχτό Μ/Μ Κεφ. Κίνησης</u>              | <u>Μ/Μ Δάνειο επενδύσεων</u>                 |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1ο EMPORIKIBANK     | <input type="checkbox"/> 1ο EMPORIKIBANK     | <input type="checkbox"/> 1ο EMPORIKIBANK     |
| <input type="checkbox"/> 1ο ALPHA BANK       | <input type="checkbox"/> 1ο ALPHA BANK       | <input type="checkbox"/> 1ο ALPHA BANK       |
| <input type="checkbox"/> 1ο EUROBANK         | <input type="checkbox"/> 1ο EUROBANK         | <input type="checkbox"/> 1ο EUROBANK         |
| <input type="checkbox"/> 1ο ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ | <input type="checkbox"/> 1ο ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ | <input type="checkbox"/> 1ο ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ |
| <input type="checkbox"/> 1ο ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ   | <input type="checkbox"/> 1ο ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ   | <input type="checkbox"/> 1ο ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ   |

3. Σημειώστε σύμφωνα με την αίσθηση που έχετε για την κοστολογική πολιτική του ανταγωνισμού την Τράπεζα με την πιο συμφέρουσα κοστολογική πολιτική κατά προϊόν.

\*(Βαθμολογήστε σε 5βάθμια κλίμακα ακριβότερη 1 φθηνότερη 5)

|              | <u>Καταθετικά προϊόντα</u>  | <u>Leasing (Operating Leasing)</u> | <u>Factoring</u>            | <u>Τραπεζοασφαλιστικά προϊόντα</u> |
|--------------|-----------------------------|------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|
| EMPORIKIBANK | <input type="checkbox"/> 1ο | <input type="checkbox"/> 1ο        | <input type="checkbox"/> 1ο | <input type="checkbox"/> 1ο        |
| ALPHA BANK   | <input type="checkbox"/> 1ο | <input type="checkbox"/> 1ο        | <input type="checkbox"/> 1ο | <input type="checkbox"/> 1ο        |
| EUROBANK     | <input type="checkbox"/> 1ο | <input type="checkbox"/> 1ο        | <input type="checkbox"/> 1ο | <input type="checkbox"/> 1ο        |
| ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ | <input type="checkbox"/> 1ο | <input type="checkbox"/> 1ο        | <input type="checkbox"/> 1ο | <input type="checkbox"/> 1ο        |
| ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠ. | <input type="checkbox"/> 1ο | <input type="checkbox"/> 1ο        | <input type="checkbox"/> 1ο | <input type="checkbox"/> 1ο        |

4. Θεωρείτε ότι το κόστος συναλλαγής είναι συνήθως αιτία για τους πελάτες να επιλέξουν μια Τράπεζα έναντι μιας άλλης?

1=Διαφωνώ , 2=Διαφωνώ λίγο, 3=Ούτε συμφωνώ 4=Συμφωνώ Λίγο , 5= Συμφωνώ  
-ούτε διαφωνώ

1.

2.

3.

4.

5.

5. Βαθμολογήστε σε 5βάθμια κλίμακα ελάχιστο 1 μέγιστο 5 τα κυριότερα ποιοτικά χαρακτηριστικά τα οποία επηρεάζουν την απόφαση μιας επιχ/σης για συνεργασία με μια Τράπεζα.

\*(Βαθμολογήστε όλες τις επιλογές πλην της τελευταίας εφόσον δεν την κρίνεται απαραίτητη)

- 1 Περιβάλλον χώρος ( κτίριο, εξοπλισμός, εμφάνιση προσωπικού κ.λ.π.)
- 1 Εύκολη πρόσβαση ( ύπαρξη πάρκινγκ, ωράριο λειτουργίας κ.λ.π.)
- 1 Αξιοπιστία ( Συνέπεια, ακρίβεια, σιγουριά, εμπιστοσύνη)
- 1 Ταχύτητα επίλυσης θεμάτων – προβλημάτων
- 1 Επάρκεια γνώσεων του προσωπικού
- 1 Προσπάθεια του προσωπικού να προσαρμόσει τις υπηρεσίες στις ανάγκες μου
- 1 Ασφάλεια (μέγεθος Τραπεζικού Ιδρύματος, οικονομικά μεγέθη κ.λ.π.)
- 1 Αμεσότητα επικοινωνίας
- 1 Άλλα στοιχεία που δεν αναφέρονται παραπάνω-----

6. Ποια τα χαρακτηριστικά τα οποία θεωρείτε ότι αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Τράπεζάς σας στην προσέλκυση επιχειρηματικών πελατών?

\*(Βαθμολογήστε σε 5βάθμια κλίμακα ελάχιστο 1 μέγιστο 5)

- 1ο Ποσοτικά στοιχεία προσφερομένων υπηρεσιών
- 1ο Ποιοτικά στοιχεία προσφερομένων υπηρεσιών
- 1ο Αποκλειστικά στοιχεία κόστους
- 1ο Κυρίως στοιχεία ανθρώπινης συμπεριφοράς
- 1ο Άλλα στοιχεία που δεν αναφέρονται παραπάνω-----

7. Η ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών σε όλα τα καταστήματα της Τράπεζάς σας είναι σταθερή?

- ΝΑΙ       ΟΧΙ       Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ

8. Σε ποια κατεύθυνση θεωρείτε ότι πρέπει να κινηθούν οι Τράπεζες στον 21<sup>ο</sup> αιώνα προκειμένου να γίνουν πιο ελκυστικές στους επιχειρηματίες πελάτες τους?

\*(Βαθμολογήστε σε 5βάθμια κλίμακα ελάχιστο 1 μέγιστο 5)

- 1 Βελτίωσης του κόστους συναλλαγών
- 1 Μείωσης του απαιτούμενου χρόνου εξυπηρέτησης
- 1 Μείωσης του λειτουργικού κόστους και μετακύλιση του οφέλους στους πελάτες

1 Σταθεροποίηση του επιπέδου προσφερομένων υπηρεσιών μέσω απόκτησης πιστοποιητικών ποιότητας

1 Βελτίωσης άλλων στοιχείων που δεν αναφέρονται ανωτέρω-----

9. Παρακαλώ αναφέρατε σε λίγες γραμμές κάτι που θεωρείτε σημαντικό και δεν καλύφθηκε με τα ερωτήματα που απαντήσατε πιο πάνω.

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

\*\*\*\*\*

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία

Δηλώνω υπεύθυνα ότι το παρόν ερωτηματολόγιο θα παραμείνει ανώνυμο και θα χρησιμοποιηθεί μόνο για επιστημονικούς λόγους.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΕΛΑΤΩΝ

#### Α. Προσωπικά στοιχεία

1. Φύλο:            Άνδρας                Γυναίκα   

#### 2. Ηλικία:

- Κάτω από 20  
     Από 20 – 30  
     Από 30 – 40  
     Από 40 – 50  
     Πάνω από 50

#### 3. Ποια η νομική μορφή της επιχείρησης στην οποία εργάζεσθε?

- Α.Ε.  
     Ε.Π.Ε.  
     Ο.Ε.  
     Ε.Ε.  
     Ατομική επιχείρηση  
     Χωρίς απάντηση

#### 4. Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρηση στην οποία απασχολείσθε?

- Από 0 – 1 έτος     1 – 3 έτη     3 – 5 έτη     5 – 10 έτη     Άνω των 10 ετών

#### 5. Ποιο το αντικείμενο απασχόλησης και ποιο το μέγεθος της επιχείρησης στην οποία εργάζεσθε?

\*(Μικρή με πωλήσεις 0-1εκ€, Μεσαία από 1-5εκ€, Μεγάλη από 5εκ€ και άνω)

- |                                            |                                 |                                 |                                |
|--------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Βιομηχανική       | <input type="checkbox"/> Μεγάλη | <input type="checkbox"/> Μεσαία | <input type="checkbox"/> Μικρή |
| <input type="checkbox"/> Βιοτεχνική        | <input type="checkbox"/> Μεγάλη | <input type="checkbox"/> Μεσαία | <input type="checkbox"/> Μικρή |
| <input type="checkbox"/> Εμπορική          | <input type="checkbox"/> Μεγάλη | <input type="checkbox"/> Μεσαία | <input type="checkbox"/> Μικρή |
| <input type="checkbox"/> Παροχής Υπηρεσιών | <input type="checkbox"/> Μεγάλη | <input type="checkbox"/> Μεσαία | <input type="checkbox"/> Μικρή |



- Άλλης μορφής       Μεγάλη       Μεσαία       Μικρή

6. Ποια είναι η Υπηρεσιακή σας ηλικία?      ΕΤΗ

7. Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο?

- Απόφοιτος Λυκείου  
 Πτυχιούχος Τ.Ε.Ι. Τίτλος Πτυχίου .....  
 Πτυχιούχος Α.Ε.Ι. Τίτλος Πτυχίου .....  
 Διδακτορικό δίπλωμα Τίτλος .....  
 Γνώση Ξένων Γλωσσών .....  
 Γνώση Ηλεκτρονικών Υπολογιστών .....  
 Τίτλοι που δεν περιγράφονται ανωτέρω .....

8. Ποια είναι η θέση σας στην Επιχείρηση Σήμερα?

\*( Δυνατότητα πολλαπλής επιλογής)

- Πρόεδρος Δ.Σ.  
 Αντιπρόεδρος Δ.Σ.  
 Διευθύνων Σύμβουλος  
 Οικονομικός Διευθυντής  
 Διευθυντής Παραγωγής/Marketing/Πωλήσεων  
 Μέλος Δ.Σ.  
 Μέτοχος  
 Ιδιοκτήτης  
 Εξωτερικός Σύμβουλος

9. Πόσα χρόνια κατέχετε την σημερινή σας θέση?

- 0 – 2     2 – 3     3 – 5     5 – 10     10 και άνω

10. Συμμετέχετε στις αποφάσεις για την συνεργασία της επιχείρησης με Τράπεζες?

1=Πολύ Λίγο, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα Πολύ

1.       2.       3.       4.       5.

11. Η επιχείρηση στην οποία εργάζεσθε συνεργάζεται με μία ή περισσότερες από τις παρακάτω Τράπεζες και ποιες?

\*(Σημειώστε X, Δυνατότητα πολλαπλής επιλογής)

- EMPORIKIBANK  
      ALPHA BANK  
      EUROBANK

- ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
- ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
- Άλλη Τράπεζα εφόσον αποτελεί την κύρια Τράπεζα συνεργασίας σας

12. Αν συνεργάζεστε με περισσότερες από μία από τις προαναφερόμενες Τράπεζες παρακαλώ τοποθετήστε με φθίνουσα σειρά τις Τράπεζες αυτές σύμφωνα με το μέγεθος της συνεργασίας σας.

\* (1<sup>ο</sup> μικρότερη συνεργασία, 5<sup>ο</sup> μεγαλύτερη συνεργασία)

- 1ο EMPORIKIBANK
- 1ο ALPHA BANK
- 1ο EUROBANK
- 1ο ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
- 1ο ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
- Άλλη Τράπεζα εφόσον αποτελεί την κύρια Τράπεζα συνεργασίας σας

13. Πόσα χρόνια συνεργάζεστε με τις Τράπεζες αυτές?

| EMPORIKIBANK                        | ALPHA BANK                          | EUROBANK                            | ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ                        | ΕΘΝΙΚΗ ΤΡ.                          |
|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0 – 1 ΕΤΟΣ | <input type="checkbox"/> 0 – 1 ΕΤΟΣ | <input type="checkbox"/> 0 – 1 ΕΤΟΣ | <input type="checkbox"/> 0 – 1 ΕΤΟΣ | <input type="checkbox"/> 0 – 1 ΕΤΟΣ |
| <input type="checkbox"/> 1 – 3 ΕΤΗ  | <input type="checkbox"/> 1 – 3 ΕΤΗ  | <input type="checkbox"/> 1 – 3 ΕΤΗ  | <input type="checkbox"/> 1 – 3 ΕΤΗ  | <input type="checkbox"/> 1 – 3 ΕΤΗ  |
| <input type="checkbox"/> 3 – 5 ΕΤΗ  | <input type="checkbox"/> 3 – 5 ΕΤΗ  | <input type="checkbox"/> 3 – 5 ΕΤΗ  | <input type="checkbox"/> 3 – 5 ΕΤΗ  | <input type="checkbox"/> 3 – 5 ΕΤΗ  |
| <input type="checkbox"/> > 5 ΕΤΩΝ   | <input type="checkbox"/> > 5 ΕΤΩΝ   | <input type="checkbox"/> > 5 ΕΤΩΝ   | <input type="checkbox"/> > 5 ΕΤΩΝ   | <input type="checkbox"/> > 5 ΕΤΩΝ   |

14. Η επιλογή της Τράπεζας κύριας συνεργασίας έγινε κατόπιν:

\*(Δυνατότητα πολλαπλής επιλογής, Βαθμολογήστε σε 5βάθμια κλίμακα ελάχιστο 1 μέγιστο 5)

- 1 Ελέγχου κοστολογικών στοιχείων
- 1 Ελέγχου ταχύτητας εξυπηρέτησης
- 1 Ελέγχου Ευελιξίας στην λήψη αποφάσεων
- 1 Γνωριμίας με κάποιο Τραπεζικό στέλεχος
- 1 Παλαιά συνεργασία που συνεχίζει λόγω μη ύπαρξης ιδιαίτερα έντονων αναγκών
- 1 Επίσκεψης στελεχών της Τράπεζας που σας έπεισαν για τις δυνατότητες εξυπηρέτησής σας
- 1 Διαφημιστική εκστρατεία που άγγιξε κάποιες από τις ανάγκες σας

1 Φήμη και γνώση δυνατοτήτων από συναδέλφους σας επιχειρηματίες

1 Άλλες αιτίες που δεν αναφέρονται ανωτέρω

Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ

**15. Κατά την διάρκεια της συνεργασίας σας με τα Τραπεζικά Ιδρύματα ελέγχετε σε τακτά χρονικά διαστήματα τους όρους συνεργασίας που είχαν εξ' αρχής συμφωνηθεί?**

ΝΑΙ                       ΟΧΙ                       Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ

**16. Ελέγχετε στο διάστημα μιας χρόνιας συνεργασίας τις δυνατότητες που μπορεί να σας προσφέρουν άλλα Τραπεζικά Ιδρύματα για βελτίωση των συνθηκών συνεργασίας σας?**

ΝΑΙ                       ΟΧΙ                       Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ

**17. Όταν διαπραγματεύεστε για μια νέα ανάγκη που σας προέκυψε απευθύνεστε μόνο στην Τράπεζα/ες με τις οποίες συνεργάζεστε για την κάλυψή τους ή ελέγχετε και άλλες εναλλακτικές λύσεις?**

Απευθύνομαι πρώτα στις κύριες Τράπεζες και εφόσον καλυφθώ σταματώ την έρευνα

Απευθύνομαι και σε τρίτες Τράπεζες και επιλέγω την καλύτερη κοστολογικά/συνολικά προσφορά

Απευθύνομαι και σε τρίτες Τράπεζες και εφόσον έχω καλύτερη προσφορά πιέζω τις Τράπεζες με τις οποίες συνεργάζομαι να συμμορφωθούν για να συνεχιστεί η συνεργασία

**18. Μια καλύτερη πρόταση για την κάλυψη της ανάγκης σας από Τράπεζα με την οποία δεν συνεργάζεστε θα σας οδηγούσε να διακόψετε μια παλιά συνεργασία?**

ΝΑΙ                       ΟΧΙ                       Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ

**19. Οι συναισθηματικοί δεσμοί με το προσωπικό των Τραπεζών με τις οποίες συνεργάζεστε είναι για σας σημαντικός παράγων συνέχισης της συνεργασίας ακόμη και με δυσμενέστερους όρους?**

1=Πολύ Λίγο, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα Πολύ  
1.                       2.                       3.                       4.                       5.

**20. Ποια στοιχεία θεωρείτε καίρια για μια σωστή και επικοινωνητική συνεργασία με Τράπεζες?**

\*(Βαθμολογήστε σε 5βάθμια κλίμακα ελάχιστο 1 μέγιστο 5)

1ο Ποσοτικά στοιχεία προσφερομένων υπηρεσιών

1ο Ποιοτικά στοιχεία προσφερομένων υπηρεσιών

1ο Αποκλειστικά στοιχεία κόστους

1ο Κυρίως στοιχεία ανθρώπινης συμπεριφοράς

10 Άλλα στοιχεία που δεν αναφέρονται παραπάνω-----

**21. Ποια θεωρείτε ως την ιδανική συνεργασία με ένα πιστωτικό Ίδρυμα. Βαθμολογήστε σε 5βάθμια κλίμακα ελάχιστο 1 μέγιστο 5 τα βασικότερα χαρακτηριστικά που αποτελούν για σας απαραίτητη προϋπόθεση συνεργασίας.**

*\*(Δυνατότητα πολλαπλής επιλογής)*

1 Περιβάλλον χώρος ( κτίριο, εξοπλισμός, εμφάνιση προσωπικού κ.λ.π.)

1 Εύκολη πρόσβαση ( ύπαρξη πάρκινγκ, ωράριο λειτουργίας κ.λ.π.)

1 Αξιοπιστία ( Συνέπεια, ακρίβεια, σιγουριά, εμπιστοσύνη)

1 Ταχύτητα επίλυσης θεμάτων – προβλημάτων

1 Επάρκεια γνώσεων του προσωπικού

1 Προσπάθεια του προσωπικού να προσαρμόσει τις υπηρεσίες στις ανάγκες μου

1 Ασφάλεια (μέγεθος Τραπεζικού Ιδρύματος, οικονομικά μεγέθη κ.λ.π.)

1 Αμεσότητα επικοινωνίας

1 Άλλα στοιχεία που δεν αναφέρονται παραπάνω-----

**22. Θα διατηρούσατε μία συνεργασία με Τράπεζα εφόσον σας κάλυπταν τα ποιοτικά στοιχεία ακόμη και εφόσον το κόστος σας ήταν αυξημένο κατά:**

NAI                       OXI                       Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ

**Αν ΝΑΙ**

**\*(Βαθμολογήστε σε 5βάθμια κλίμακα ελάχιστο 1 μέγιστο 5)**

1 Αυξημένο κόστος κατά 0 – 5%

1 Αυξημένο κόστος κατά 5 – 10%

1 Αυξημένο κόστος κατά 10 – 15%

1 Αυξημένο κόστος κατά 15 – 20%

1 Αυξημένο Κόστος > 20%

**23. Ποια Τραπεζικά προϊόντα από τα κάτωθι αναφερόμενα χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας ή έχει χρησιμοποιήσει στο παρελθόν? Βαθμολογήστε ανάλογα με τον βαθμό σπουδαιότητας που τα προϊόντα έχουν για την επιχείρησή σας.**

*\*(Δυνατότητα πολλαπλής επιλογής, 1<sup>ο</sup> πρώτη επιλογή, 8<sup>ο</sup> τελευταία επιλογή)*

0 Ανοιχτό δάνειο για κεφάλαιο κίνησης βραχυπρόθεσμης διάρκειας

0 Ανοιχτό δάνειο για κεφάλαιο κίνησης μακροπρόθεσμης διάρκειας

0 Μεσομακροπρόθεσμο δάνειο για την χρηματοδότηση επενδύσεων

- 0 Καταθετικά προϊόντα: όψεως / ταμειωτηρίου / υψηλής απόδοσης / προθεσμίας / επενδύσεις χαρτοφυλακίου / Synthetic Swap / Private Banking
- 0 Χρηματοδοτική μίσθωση ακινήτων /εξοπλισμού /επιβατηγών αυτ/των (Leasing, Operating Leasing)
- 0 Χρηματοδότηση επιχειρηματικών απαιτήσεων (Factoring)
- 0 Χρηματοδότηση καινοτόμων ιδεών / Υποστήριξη με συμβουλευτικές υπηρεσίες
- 0 Τραπεζοασφαλιστικά προϊόντα (ασφάλεια πιστώσεων, δανείου, ζωής, πυρός κ.λ.π.)

24. Εφόσον χρησιμοποιείτε Τραπεζικό δανεισμό οποιασδήποτε μορφής ποιο είναι το επιτόκιο που απολαμβάνετε σε συνδυασμό με το ύψος του δανεισμού που χρησιμοποιείται?

Δανεισμός

- 0 – 100χ€                       100 – 500χ€                       500 – 1.000χ€                       Δανεισμός > 1.000χ€

Επιτόκιο

- Επιτόκιο > 10%                       6 – 10%                       4 – 6%                       0 – 4%

25. Με δεδομένη την γνώση σας για το επιτόκιο Euribor εβδομάδος (σήμερα 2,34%) που επηρεάζει το επιτόκιο που τελικά επιβαρύνεστε θεωρείτε ικανοποιητικό το περιθώριο της Τράπεζας?

- 1=Πολύ Λίγο, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα Πολύ
1.                       2.                       3.                       4.                       5.

26. Τα έξοδα δανεισμού θεωρείτε ότι είναι δυσανάλογα αυξημένα σε σχέση με την χρήση κεφαλαίων από την επιχείρησή σας? Θεωρείτε λογικό το ύψος των εξόδων?

- 1=Πολύ Λίγο, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα Πολύ
1.                       2.                       3.                       4.                       5.

27. Εφόσον χρησιμοποιείτε καταθετικά προϊόντα πιστεύετε ότι η σχέση του επιτοκίου που απολαμβάνετε θα έπρεπε να είναι ευθέως ανάλογη με το κόστος επιτοκίου δανεισμού?

- 1=Διαφωνώ , 2=Διαφωνώ λίγο, 3=Ούτε συμφωνώ 4=Συμφωνώ Λίγο , 5= Συμφωνώ –ούτε διαφωνώ
1.                       2.                       3.                       4.                       5.

28. Από τα προϊόντα Leasing / Operating Leasing / Factoring που έτυχε να χρησιμοποιήσετε θεωρείτε ότι η επιλογή σας ήταν η κατάλληλη για την επιχείρησή σας και δικαιώθηκαν οι προσδοκίες σας?

- 1=Διαφωνώ , 2=Διαφωνώ λίγο, 3=Ούτε συμφωνώ 4=Συμφωνώ Λίγο , 5= Συμφωνώ –ούτε διαφωνώ
1.                       2.                       3.                       4.                       5.

29. Χρησιμοποιείτε εξωτερικούς συμβούλους στην επιχείρησή σας?

- ΝΑΙ                       ΟΧΙ                       Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ

30. Ο άμεσος συνεργάτης σας στην Τράπεζα σας συμβουλεύει σχετικά με τις επιχειρηματικές κινήσεις που συζητάτε μαζί του?

1=Διαφωνώ , 2=Διαφωνώ λίγο, 3=Ούτε συμφωνώ -ούτε διαφωνώ 4=Συμφωνώ Λίγο , 5= Συμφωνώ  
1.  2.  3.  4.  5.

31. Οι προτάσεις του έχουν βάση την οικονομική θεωρία και την βοήθεια που μπορεί να σας προσφέρει ή έχουν στόχο την πώληση ενός ακόμη προϊόντος?

1=Διαφωνώ , 2=Διαφωνώ λίγο, 3=Ούτε συμφωνώ -ούτε διαφωνώ 4=Συμφωνώ Λίγο , 5= Συμφωνώ  
1.  2.  3.  4.  5.

32. Οι υπάλληλοι που σας εξυπηρετούν θεωρείτε ότι είναι επαρκώς εκπαιδευμένοι έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις σας και να λύνουν τα προβλήματά σας?

1=Διαφωνώ , 2=Διαφωνώ λίγο, 3=Ούτε συμφωνώ -ούτε διαφωνώ 4=Συμφωνώ Λίγο , 5= Συμφωνώ  
1.  2.  3.  4.  5.

33. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι γνωρίζουν οι υπάλληλοι που σας εξυπηρετούν τα προϊόντα που διαθέτει η Τράπεζά τους?

1= Ελάχιστα 2= Μέτρια 3= Αρκετά 4= Ικανοποιητικά 5= Πολύ καλά

34. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι γνωρίζουν οι υπάλληλοι που σας εξυπηρετούν τα προϊόντα που διαθέτει ο ανταγωνισμός?

1= Ελάχιστα 2= Μέτρια 3= Αρκετά 4= Ικανοποιητικά 5= Πολύ καλά

34. Η εκπαίδευση των υπαλλήλων τους βοηθά να διαπραγματεύονται σε ικανοποιητικό βαθμό με κάθε κατηγορία πελάτη? Έχουν την ικανότητα να μιλήσουν στην “γλώσσα” του κάθε πελάτη?

ΝΑΙ  ΟΧΙ  Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ

35. Σε ποιες περιπτώσεις παρατηρείτε λάθη στην συνεργασία σας με Τράπεζες?  
\*(Βαθμολογήστε σε 5βάθμια κλίμακα Λιγότερα λάθη 1 Περισσότερα λάθη 5)

1ο Χρεώσεις / Πιστώσεις τόκων και λοιπών εξόδων

1ο Μηχανογραφικά λάθη

1ο Λογιστικά λάθη

1ο Χαρακτηριστικά προϊόντων

1ο Άλλα λάθη-----

36. Με ποια από τις παρακάτω φράσεις θα χαρακτηρίζατε τα σφάλματα στα οποία υποπίπτει συνήθως το προσωπικό της Τράπεζας?

\*(Δυνατότητα πολλαπλής επιλογής, Βαθμολογήστε σε 5βάθμια κλίμακα ελάχιστο 1 μέγιστο 5)

- 1 Σφάλματα λόγω πίεσης χρόνου εργασίας
- 1 Σφάλματα ελλιπούς ενημέρωσης
- 1 Σφάλματα που προκύπτουν από κακή συνεννόηση
- 1 Σφάλματα από ελλιπή τεχνολογική υποστήριξη των διαδικασιών
- 1 Συνειδητά επαναλαμβανόμενα σφάλματα
- 1 Άλλα μη αναφερόμενα ανωτέρω σφάλματα-----

37. Ποιες οι αντιδράσεις του προσωπικού που σας εξυπηρετεί μόλις διαπιστωθεί σφάλμα?

\*(Βαθμολογήστε σε 5βάθμια κλίμακα ελάχιστο 1 μέγιστο 5)

- 1 Προσπάθεια εντοπισμού των αιτίων και επίλυση του σφάλματος
- 1 Προσπάθεια απαλλαγής από την ευθύνη και δήλωση αδυναμίας διόρθωσης
- 1 Προσπάθεια επίρριψης του σφάλματος στην Τράπεζα & τα συστήματα της
- 1 Ειλικρινής προσπάθεια για διόρθωση και αποφυγή επανάληψης στο μέλλον
- 1 Άλλες ενέργειες μη αναφερόμενες ανωτέρω-----

38. Σε περίπτωση που σας έχει κάποτε δημιουργηθεί κάποιο πρόβλημα στην συνεργασία σας με την Τράπεζα το αναφέρατε?

- ΝΑΙ       ΟΧΙ       Δεν έχει δημιουργηθεί πρόβλημα

39. Αν απαντήσατε θετικά στο προηγούμενο ερώτημα η λύση στο πρόβλημά σας δόθηκε:

\*(Δυνατότητα πολλαπλής επιλογής, Βαθμολογήστε σε 5βάθμια κλίμακα Μικρότερη πιθανότητα επίλυσης 1 μεγαλύτερη πιθανότητα επίλυσης 5)

- 1 Στο Κατάστημα που δημιουργήθηκε και από τον ίδιο υπάλληλο
- 1 Χρειάστηκε να αναφέρεται το πρόβλημα σε περισσότερους του ενός υπαλλήλων μέσα στο Κατάστημα που δημιουργήθηκε έως ότου δοθεί λύση
- 1 Χρειάστηκε να μεταφέρεται το πρόβλημα σε ανώτερο κλιμάκιο εκτός Κατ/τος για να βρεθεί λύση
- 1 Ταλαιπωρημένος από την γραφειοκρατία ή από φόβο αντιμετώπισής της παραιτηθήκατε της επιδίωξης λύσης του προβλήματός σας
- 1 Διακόψατε την συνεργασία χωρίς να αναφέρετε το πρόβλημα που δημιουργήθηκε

1 Περιμένετε την κατάλληλη ευκαιρία για να διακόψετε την συνεργασία χωρίς να αναφέρετε το πρόβλημα

1 Ενεργήσατε διαφορετικά -----  
---

40. Η Διοίκηση της Τράπεζας με την οποία συνεργάζεστε έχει έλθει ποτέ σε επαφή μαζί σας προκειμένου να δει από κοντά τις ανάγκες σας, ή να σας ενημερώσει για νέα προϊόντα και υπηρεσίες?

ΝΑΙ       ΟΧΙ       Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ

41. Αν απαντήσατε θετικά στο ανωτέρω ερώτημα με ποιους τρόπους έγινε αυτό?  
\*(Δυνατότητα πολλαπλής επιλογής, Βαθμολογήστε σε 5βάθμια κλίμακα ελάχιστο 1 μέγιστο 5)

1 Με επιτόπια επίσκεψη

1 Με επιστολή προς την επιχείρησή σας

1 Με την πρόσκλησή σας σε ημερίδες ενημέρωσης

1 Με αποστολή καταλόγου με πλήρη καταγραφή προϊόντων και υπηρεσιών

1 Με άρθρα ή συνεντεύξεις στον τύπο ή στον κλαδικό τύπο

1 Με άλλον τρόπο-----

42. Σας ζητήθηκε ποτέ από τα ανώτερα Διοικητικά κλιμάκια της Τράπεζας με την οποία συνεργάζεστε να αναφέρετε τις απόψεις σας για τα προβλήματα που αντιμετωπίζετε στην συνεργασία σας ή και τις τυχόν προτάσεις βελτίωσης που μπορείτε να κάνετε?

ΝΑΙ       ΟΧΙ       Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ

43. Αν απαντήσατε θετικά στο ανωτέρω ερώτημα με ποιους τρόπους έγινε αυτό?  
\*(Δυνατότητα πολλαπλής επιλογής, Βαθμολογήστε σε 5βάθμια κλίμακα ελάχιστο 1 μέγιστο 5)

1 Με άμεση προσωπική επαφή και διάλογο

1 Με τηλεφωνική επαφή

1 Με ερωτηματολόγιο

1 Με την πρόσκλησή σας σε ημερίδες ενημέρωσης

1 Με επιστολή που να σας ζητείτε άμεσα η θέση σας γύρω από το θέμα

1 Με άλλο τρόπο μη αναφερόμενο ανωτέρω -----



44. Χρησιμοποιείτε δανεισμό για ανοικτό κεφάλαιο κίνησης διάρκειας έως 1 έτος σε περισσότερες από μία Τράπεζες?

ΝΑΙ       ΟΧΙ       Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ

45. Αν απαντήσατε θετικά στο ανωτέρω ερώτημα βαθμολογήστε σε 5βάθμια κλίμακα (χειρότερο 1 καλύτερο 5) τα παρακάτω χαρακτηριστικά των δανείων στις Τράπεζες που τα χρησιμοποιείτε:

α) Κόστος δανεισμού εκτός τόκων (έξοδα φακέλου, έξοδα εκτοκισμού κ.λ.π.)

1 EMPORIKI BANK   1 ALPHA BANK   1 EUROBANK   1 ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ   1 ΕΘΝΙΚΗ

β) Επιτόκιο δανεισμού

1 EMPORIKI BANK   1 ALPHA BANK   1 EUROBANK   1 ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ   1 ΕΘΝΙΚΗ

γ) Τρόπο αποπληρωμής

1 EMPORIKI BANK   1 ALPHA BANK   1 EUROBANK   1 ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ   1 ΕΘΝΙΚΗ

δ) Ταχύτητα εξυπηρέτησης και ευελιξία

1 EMPORIKI BANK   1 ALPHA BANK   1 EUROBANK   1 ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ   1 ΕΘΝΙΚΗ

ε) Απαιτούμενες εξασφαλίσεις

1 EMPORIKI BANK   1 ALPHA BANK   1 EUROBANK   1 ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ   1 ΕΘΝΙΚΗ

46. Χρησιμοποιείτε δανεισμό για ανοικτό κεφάλαιο κίνησης διάρκειας μεγαλύτερης του 1 έτους σε περισσότερες από μία Τράπεζες?

ΝΑΙ       ΟΧΙ       Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ

47. Αν απαντήσατε θετικά στο ανωτέρω ερώτημα βαθμολογήστε σε 5βάθμια κλίμακα (χειρότερο 1 καλύτερο 5) τα παρακάτω χαρακτηριστικά των δανείων στις Τράπεζες που τα χρησιμοποιείτε:

α) Κόστος δανεισμού εκτός τόκων (έξοδα φακέλου, έξοδα εκτοκισμού κ.λ.π.)

1 EMPORIKI BANK   1 ALPHA BANK   1 EUROBANK   1 ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ   1 ΕΘΝΙΚΗ

β) Επιτόκιο δανεισμού

1 EMPORIKI BANK   1 ALPHA BANK   1 EUROBANK   1 ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ   1 ΕΘΝΙΚΗ

γ) Τρόπο αποπληρωμής

1 EMPORIKI BANK   1 ALPHA BANK   1 EUROBANK   1 ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ   1 ΕΘΝΙΚΗ

δ) Ταχύτητα εξυπηρέτησης και ευελιξία

1 EMPORIKI BANK 1 ALPHA BANK 1 EUROBANK 1 ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ 1 ΕΘΝΙΚΗ

ε) Απαιτούμενες εξασφαλίσεις

1 EMPORIKI BANK 1 ALPHA BANK 1 EUROBANK 1 ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ 1 ΕΘΝΙΚΗ

48. Χρησιμοποιείτε μεσομακροπρόθεσμο δανεισμό για την χρηματοδότηση επενδύσεων σε περισσότερες από μία Τράπεζες?

ΝΑΙ  ΟΧΙ  Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ

49. Αν απαντήσατε θετικά στο ανωτέρω ερώτημα βαθμολογήστε σε 5βάθμια κλίμακα (χειρότερο 1 καλύτερο 5) τα παρακάτω χαρακτηριστικά των δανείων στις Τράπεζες που τα χρησιμοποιείτε:

α) Κόστος δανεισμού εκτός τόκων (έξοδα φακέλου, έξοδα εκτοκισμού κ.λ.π.)

1 EMPORIKI BANK 1 ALPHA BANK 1 EUROBANK 1 ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ 1 ΕΘΝΙΚΗ

β) Επιτόκιο δανεισμού

1 EMPORIKI BANK 1 ALPHA BANK 1 EUROBANK 1 ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ 1 ΕΘΝΙΚΗ

γ) Τρόπο αποπληρωμής

1 EMPORIKI BANK 1 ALPHA BANK 1 EUROBANK 1 ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ 1 ΕΘΝΙΚΗ

δ) Ταχύτητα εξυπηρέτησης και ευελιξία

1 EMPORIKI BANK 1 ALPHA BANK 1 EUROBANK 1 ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ 1 ΕΘΝΙΚΗ

ε) Απαιτούμενες εξασφαλίσεις

1 EMPORIKI BANK 1 ALPHA BANK 1 EUROBANK 1 ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ 1 ΕΘΝΙΚΗ

50. Χρησιμοποιείτε χρηματοδοτική μίσθωση (Leasing, Operating Leasing) σε περισσότερες από μία Τράπεζες?

ΝΑΙ  ΟΧΙ  Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ

51. Αν απαντήσατε θετικά στο ανωτέρω ερώτημα βαθμολογήστε σε 5βάθμια κλίμακα (χειρότερο 1 καλύτερο 5) τα παρακάτω χαρακτηριστικά των δανείων στις Τράπεζες που τα χρησιμοποιείτε:

α) Κόστος δανεισμού εκτός τόκων (έξοδα φακέλου, έξοδα εκτοκισμού κ.λ.π.)

1 EMPORIKI BANK 1 ALPHA BANK 1 EUROBANK 1 ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ 1 ΕΘΝΙΚΗ

β) Επιτόκιο δανεισμού

1 EMPORIKI BANK 1 ALPHA BANK 1 EUROBANK 1 ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ 1 ΕΘΝΙΚΗ

γ) Τρόπο αποπληρωμής

1 EMPORIKI BANK 1 ALPHA BANK 1 EUROBANK 1 ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ 1 ΕΘΝΙΚΗ

δ) Ταχύτητα εξυπηρέτησης και ευελιξία

1 EMPORIKI BANK 1 ALPHA BANK 1 EUROBANK 1 ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ 1 ΕΘΝΙΚΗ

ε) Απαιτούμενες εξασφαλίσεις

1 EMPORIKI BANK 1 ALPHA BANK 1 EUROBANK 1 ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ 1 ΕΘΝΙΚΗ

52. Χρησιμοποιείτε χρηματοδότηση επιχειρηματικών απαιτήσεων (Factoring) σε περισσότερες από μία Τράπεζες?

ΝΑΙ  ΟΧΙ  Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ

53. Αν απαντήσατε θετικά στο ανωτέρω ερώτημα βαθμολογήστε σε 5βάθμια κλίμακα (χειρότερο 1 καλύτερο 5) τα παρακάτω χαρακτηριστικά των δανείων στις Τράπεζες που τα χρησιμοποιείτε:

α) Κόστος δανεισμού εκτός τόκων (έξοδα φακέλου, έξοδα εκτοκισμού κ.λ.π.)

1 EMPORIKI BANK 1 ALPHA BANK 1 EUROBANK 1 ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ 1 ΕΘΝΙΚΗ

β) Επιτόκιο δανεισμού

1 EMPORIKI BANK 1 ALPHA BANK 1 EUROBANK 1 ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ 1 ΕΘΝΙΚΗ

γ) Τρόπο αποπληρωμής

1 EMPORIKI BANK 1 ALPHA BANK 1 EUROBANK 1 ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ 1 ΕΘΝΙΚΗ

δ) Ταχύτητα εξυπηρέτησης και ευελιξία

1 EMPORIKI BANK 1 ALPHA BANK 1 EUROBANK 1 ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ 1 ΕΘΝΙΚΗ

ε) Απαιτούμενες εξασφαλίσεις

1 EMPORIKI BANK 1 ALPHA BANK 1 EUROBANK 1 ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ 1 ΕΘΝΙΚΗ

54. Χρησιμοποιείτε καταθετικά προϊόντα σε περισσότερες από μία Τράπεζες?

ΝΑΙ  ΟΧΙ  Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ

55. Αν απαντήσατε θετικά στο ανωτέρω ερώτημα βαθμολογήστε σε 5βάθμια κλίμακα (χειρότερο 1 καλύτερο 5) τα παρακάτω χαρακτηριστικά των καταθετικών προϊόντων στις Τράπεζες που τα χρησιμοποιείτε:

α) Ύψος επιτοκίου

1 EMPORIKI BANK 1 ALPHA BANK 1 EUROBANK 1 ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ 1 ΕΘΝΙΚΗ

β) Ευελιξία λογ/σμού

1 EMPORIKI BANK 1 ALPHA BANK 1 EUROBANK 1 ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ 1 ΕΘΝΙΚΗ

γ) Πρόσθετες παροχές (εταιρικές κάρτες, προϊόντα retail banking κ.λ.π.)

1 EMPORIKI BANK 1 ALPHA BANK 1 EUROBANK 1 ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ 1 ΕΘΝΙΚΗ

δ) Δυνατότητες χρήσης εναλλακτικών δικτύων (Internet Banking, Phone Banking, ATMs)

1 EMPORIKI BANK 1 ALPHA BANK 1 EUROBANK 1 ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ 1 ΕΘΝΙΚΗ

56. Βαθμολογήστε με 5βάθμια κλίμακα (χειρότερο 1 καλύτερο 5) τις Τράπεζες που πιστεύετε ότι θα στήριζαν καλύτερα την επιχ/σή σας στις εξής περιπτώσεις:

α) Χρηματοδότηση Καινοτόμων ιδεών σας

1 EMPORIKI BANK 1 ALPHA BANK 1 EUROBANK 1 ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ 1 ΕΘΝΙΚΗ

β) Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών

1 EMPORIKI BANK 1 ALPHA BANK 1 EUROBANK 1 ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ 1 ΕΘΝΙΚΗ

γ) Τραπεζοασφαλιστικά προϊόντα (Ασφάλειες πιστώσεων, δανείων, πυρός, ζωής κ.λ.π.)

1 EMPORIKI BANK 1 ALPHA BANK 1 EUROBANK 1 ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ 1 ΕΘΝΙΚΗ

57. Παρακαλώ αναφέρατε σε λίγες γραμμές κάτι που θεωρείτε σημαντικό και δεν καλύφθηκε με τα ερωτήματα που απαντήσατε πιο πάνω.

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

\*\*\*\*\*

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία

Δηλώνω υπεύθυνα ότι το παρόν ερωτηματολόγιο θα παραμείνει ανώνυμο και θα χρησιμοποιηθεί μόνο για επιστημονικούς λόγους.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Baldridge National Quality Program (BNQP) (2000), Criteria for performance excellence, p.6
2. Bernardo Batiz-Lazo, Ph.D., Benchmarking Best Practice in Financial Services, Lafferty Publications, January 2001
3. Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Παν/μιο Αθηνών, Αθήνα 2002
4. W. Vermuelen, Benchmarking as an enabler of business excellence in the South African Financial sector, Benchmarking: An International Journal, Vol. 10 No 1, 2003 pp. 65-72
5. Poulson, B. 1996, "Process Benchmarking in retail financial services", Management services, vol. 40 No 6, pp. 21-3
6. D. Ralston, A. Wright, J. Kumar, "Process Benchmarking as a market research tool for strategic planning", University of Queensland, Australia
7. Walker R., "rank Xerox – Management Revolution", Long Range Planning, (1992)
8. Kester W. Carl, Morley Julia, Case Study "Harley-Davidson Inc 1987", Harvard Business School
9. Kurt Hess, Graham Francis, "Cost income ratio Benchmarking in Banking", University of Waikato, Hamilton New Zealand
10. Andreas Soteriou, Stavros Zenios, "Efficiency, Profitability, and Quality of Banking Services", The Wharton School, University of Pennsylvania, May 1997
11. Purdue University, Center for Customer-Driven Quality, "Private Sector Benchmark Questionnaire", November 2002
12. David S. Walonick, 1997-2004, Survival Statistics, "How to Design a questionnaire"
13. Info@surveysystem, "Selecting your Sample"
14. College Student Experiences Questionnaire, Fourth Edition, 1998
15. Ellen Taylor-Powell, Program Development and Evaluation Specialist, "Questionnaire Design: Asking questions with a purpose", University of Wisconsin
16. Av. Mukherjee, Pr. Nath, Man. Nath Pal, "Performance Benchmarking and strategic Homogeneity of Indian Banks", Indian Institute of Management, India, 2002
17. P. Castka, C. Bamber, J. Sharp, "Benchmarking intangible assets: enhancing teamwork performance using self-assessment", Benchmarking: An International Journal, vol. 11, No 6, 2004, University of Salford, UK

18. Leif Sanner, Per Magnus Wijkman, "Benchmarking business practices in Swedish manufacturing Firms", University of Orebro, 2005, <http://www.oru.se/esi/wps>
19. Michael Zangle, "The European Union Benchmarking experience. From euphoria to fatigue?", Institute of Political Science, University of Regensburg, Germany, 2004
20. M. Pinar, B. Taylor, H. Crouch, "Benchmarking: A marketing tool to increase customer satisfaction and competitive advantage", Pittsburg State University, 2003
21. K. Seonmee, B. Kleiner, "Service excellence in the Banking Industry", Department of Management at California State University, 1996
22. Mahmoud M. Yasin, "The theory and practice of Benchmarking: then and now", Department of Management & Marketing East Tennessee State University, 2002