

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ΚΑΙ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ**

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: Ν. ΓΑΒΡΙΛΑΚΗΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ:

ΜΠΟΥΛΤΑΔΑΚΗ ΓΕΩΡΓΙΑ :Α.Μ. 6897

ΦΡΑΝΤΖΕΣΚΑΚΗ ΔΕΣΠΟΙΝΑ : Α.Μ. 6670

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|----------------|---|
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 4 |
|----------------|---|

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

| | |
|---|----|
| Εισαγωγικό σημείωμα..... | 6 |
| 1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (MANATZMENT) | |
| 1.1 Ορισμοί..... | 7 |
| 1.2 Η εφαρμογή της διοίκησης..... | 7 |
| 1.3 Οι συντελεστές της διοίκησης | 8 |
| 1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (MANATZMENT) | |
| 1.2.1 Εισαγωγή | 9 |
| 1.2.2 Κλασσικοί της διοικητικής σκέψης | 9 |
| 1.2.3 Αρχές λειτουργίας της διοίκησης | 10 |
| 1.2.4 Βάση διοίκησης..... | 11 |
| 1.2.5 Εφαρμογή διοίκησης | 12 |
| 1.3 ΒΑΣΙΚΑ ΠΕΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ | |
| 1.3.1 Εισαγωγή | 12 |
| 1.3.2 Διοίκηση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ)..... | 13 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

| | |
|--|----|
| Εισαγωγικό σημείωμα..... | 14 |
| 2. ΠΟΙΟΤΗΤΑ (QUALITY) | |
| 2.1 Η έννοια της ποιότητας..... | 15 |
| 2.2 Βασικές διαστάσεις της Ποιότητας..... | 16 |
| 2.3 Στρατηγική σημασία της Ποιότητας..... | 19 |
| 2.4 Πλεονεκτήματα Ποιότητα..... | 20 |
| 2.5 Το σπίτι της ποιότητας..... | 22 |
| 2.6 Κόστος ποιότητας και οφέλη μείωση κόστους ποιότητας..... | 24 |
| 2.7 Κόστος μη ικανοποίησης εσωτερικών πελατών..... | 25 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (MANAGEMENT TOTAL QUALITY)

| | |
|--|----|
| 3.1 Ευρύτερη έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας..... | 26 |
| 3.2 Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας..... | 27 |
| 3.3 Αντικειμενικοί σκοποί Διοίκησης Ολικής Ποιότητας..... | 29 |
| 3.4 Υιοθέτηση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας- Συμπεράσματα..... | 30 |
| 3.5 Λόγοι υιοθέτησης Διοίκησης Ολικής Ποιότητας..... | 30 |
| 3.6 Πρότυπα διασφάλισης Ποιότητας και Μοντέλα Ποιότητας..... | 31 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ

| | |
|--|----|
| 4.1 Ιστορική Ανάδρομη Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος | 34 |
| 4.1.1 Τραπεζικό δίκαιο..... | 35 |
| 4.1.2 Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα..... | 36 |
| 4.2 Εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων από τις Τράπεζες..... | 37 |
| 4.2.1 Στόχος συστήματος CRM από τις Τράπεζες..... | 38 |
| 4.2.2. Δίκτυο Καταστημάτων..... | 38 |
| 4.2.3 Οφέλη από την Εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων στον Τραπεζικό Κλάδο..... | 39 |
| 4.2.4 Υλοποίηση και Εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων στον Τραπεζικό Κλάδο..... | 41 |
| ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ MANAGEMENT | |
| 4.3. Συναλλαγές μέσω Διαδικτύου..... | 41 |
| 4.4 Συναλλαγές μέσω κινητής τηλεφωνίας (m-banking)..... | 46 |
| 4.5 Συναλλαγές μέσω Αυτόματων Ταμειολογιστικών Μηχανών..... | 47 |
| ΕΠΙΛΟΓΟΣ..... | 50 |
| Βιβλιογραφία..... | 52 |

ΕΙΣΑΓΩΓΗ:

Η διοίκηση ολικής ποιότητας, έχει μπει δυναμικά στο επίκεντρο της προσοχής μας τα τελευταία χρόνια λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού, των τεχνολογικών εξελίξεων και των οικονομικών συνθηκών. Οι περισσότεροι οργανισμοί (τράπεζες), και επιχειρήσεις προσπαθούν να υιοθετήσουν κάποιες αρχές ή πρότυπα βάση των οποίων ενδιαφέρονται να ικανοποιήσουν τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες τους, με απώτερο σκοπό την υλοποίηση των στόχων που έχουν θέσει και επιθυμούν να επιτύχουν. Αυτό ουσιαστικά το θέμα διαπραγματεύεται η παρούσα πτυχιακή εργασία.

Το θέμα της εργασίας είναι: Διοίκηση Ποιότητας και Τραπεζικές εργασίες .

Η πολυπλοκότητα του θέματος έγκειται στο γεγονός ότι συνδυάζει ταυτόχρονα πολλά πεδία της επιστήμης. Για την καλύτερη και αποδοτικότερη κατανόηση του θέματος αυτού πρέπει να γίνουν αναφορές για την επιστήμη της Διοίκησης, την διοίκηση ολικής ποιότητας και τις τραπεζικές εργασίες. Είναι όμως δυστυχώς, κοινό μυστικό, ότι η Ελληνική βιβλιογραφία που αφορά αυτό το θέμα όπως παρουσιάζεται εδώ είναι σπάνια. Αντίθετα για κάθε μέρος που απαρτίζει την εργασία υπάρχουν πολλές μελέτες και αναλύσεις.

Ουσιαστικά, το θέμα της εργασίας αφορά ένα νέο τρόπο διοίκησης που βασίζεται στις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας. Είναι ένα θέμα άμεσα συνδεδεμένο με την τρέχουσα εποχή που διανύουμε και για αυτό το λόγο πραγματοποιείται στροφή στη μελέτη αυτού του θέματος από πολλούς συγγραφείς και επιστήμονες. Επίσης είναι ένας τρόπος διοίκησης ο οποίος αν εφαρμοσθεί από επιχειρήσεις και οργανισμούς έχει στόχο να επιφέρει την ικανοποίηση των πελατών τους, την αύξηση των κερδών τους και την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επομένως η Διοίκηση τραπεζικών εργασιών σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις είναι μια εφαρμόσιμη πρακτική διοίκησης και ποιότητας η οποία αφορά όλες τις επιχειρήσεις, τους οργανισμούς αλλά και το ανθρώπινο δυναμικό από τα χαμηλότερα επίπεδα ιεράρχησης μέχρι και τα υψηλότερα.

Η εργασία αυτή επικεντρώνεται στην ποιότητα της τραπεζικής εργασίας, στους τρόπους σωστής διοίκησης του και στους τρόπους πραγμάτωσης τους με τη βοήθεια της διοίκησης ολικής ποιότητας, ως ένα σύγχρονο μέσο διοίκησης. Συγκεκριμένα το

πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στον εννοιολογικό προσδιορισμό του μάνατζμεντ και την σχέση που έχει με αυτό η διοίκηση ολικής ποιότητας. Το δεύτερο κεφάλαιο, χωρίζεται σε τρία υποκεφάλαια τα οποία πραγματεύονται την έννοια της ποιότητας, της διοίκησης ολικής ποιότητας και την σχέση που έχει η ποιότητα με την τραπεζική εργασία.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στοχεύει στην ικανοποίηση του πελάτη η οποία ικανοποίηση σχετίζεται με την ποιότητα, την τιμή του προϊόντος και την εξυπηρέτηση που λαμβάνει. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι θα δημιουργήσουν ικανοποιημένους πελάτες, οι οποίοι με την σειρά τους θα αντιμετωπίζουν αναλόγως και τους εργαζόμενους με τους οποίους θα έρχονται σε επαφή. Ωστόσο η κινητήριος δύναμη πίσω από την ικανοποίηση των πελατών είναι η πίστη στις αρχές της ΔΟΠ. Η νέα φιλοσοφία της διοίκησης επιτρέπει την διαχείριση της ποιότητας «ολικά» (συνολικά), ώστε οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα.

Οι τραπεζικές εργασίες είναι όλες οι πολιτικές, οι πρακτικές και οι διαδικασίες που εφαρμόζει ένας οργανισμός προκειμένου να προσελκύσει, να επιλεγεί και να διαχειριστεί τους πελάτες τους. Μέσω της τραπεζικής εργασίας οι οργανισμοί στοχεύουν επίσης και στην ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών. (Charles N.Weaver Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, καθ. Μύρων Μ.Ζαβλάνος)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγικό σημείωμα

Το πρώτο κεφάλαιο ασχολείται κυρίως με το τι είναι η διοίκηση, ποια η ιστορική εξέλιξη και πρακτική της διοίκησης ως επιστήμη, και ποια τα βασικά πεδία εφαρμογής της διοίκησης επιχειρήσεων. Στόχος λοιπόν του κεφαλαίου αυτού είναι η κατανόηση του όρου διοίκησης και η σχέση της διοίκησης με την διοίκηση ολικής ποιότητας.

Ο R.Griffin, όρισε την έννοια της διοίκησης ως μία διαδικασία προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου των ανθρώπινων πόρων με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων που θέτει κάθε φορά μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός. Η επιστήμη του management (διοίκησης) αναπτύχθηκε και εφαρμόστηκε για πρώτη φορά στην ΗΠΑ και στην Αγγλία και αργότερα κατέλαβε θέση και στις υπόλοιπες χώρες. Οι σπουδαιότεροι θεμελιωτές της διοίκησης είναι ο Frederick Taylor (1856-1915) και ο Henri Fayol (1841-1925). Κάθε ένας από αυτούς διατύπωσε τις δικές του αρχές για την διοίκηση, οι οποίες έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη και πρακτική εφαρμογή της.

Ωστόσο πρέπει να αναφερθεί ότι το management αρχικά στηριζόταν στις δομές, τα συστήματα και την τεχνολογία, ενώ στα τέλη του εικοστού αιώνα αλλάζει φιλοσοφία και στρέφεται προς το ανθρώπινο δυναμικό διότι θεωρεί ότι οι τεχνικές και τα συστήματα χωρίς τον ανθρώπινο παράγοντα δεν μπορούν να αξιοποιηθούν. Παρατηρείται λοιπόν ότι management και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού γίνονται αλληλένδετα. Ωστόσο, η διοίκηση συνδέεται και με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αφού το τμήμα της ΔΟΠ συμπληρώνει τα βασικά πεδία εφαρμογής της διοίκησης. Η ΔΟΠ θεωρεί ότι ένας αποτελεσματικός τρόπος βελτίωσης της ποιότητας είναι ο χειρισμός των εργαζομένων, δηλαδή η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Επομένως τόσο η επιστήμη του management όσο και η επιστήμη της ΔΟΠ, θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι, είναι αυτοί που θα διασφαλίσουν την ποιότητα αρκεί όμως να γίνει με την σωστή διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. (Διαμαντάκη Ελευθερία, Πτυχιακή εργασία 2008 Αγ. Νικόλαος)

1. ENNOIOLOGΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1 Ορισμοί

Στη βιβλιογραφία της Οργάνωσης και Διοίκησης υπάρχει μεγάλος αριθμός ορισμών που επεξηγούν την έννοια του όρου διοίκησης . Οι κυρίαρχοι είναι:

- Πρώτο, το μάνατζμεντ θα μπορούσε να ορισθεί ως ένα σύστημα ενεργειών μέσω του οποίου επιτυγχάνονται οι στόχοι μιας κοινωνικής οργάνωσης αξιοποιώντας αποτελεσματικά συγκεκριμένους πόρους.

- Δεύτερο, ως μάνατζμεντ ορίζεται η λειτουργία που επιτρέπει να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι ενός οργανισμού ή επιχείρησης μέσω άλλων ανθρώπων.

(Δημήτριος Κ. Μπουράντα, Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων)

Όμως, επειδή αυτοί οι ορισμοί είναι αρκετά γενικοί ο R.GRIFFIN όρισε την έννοια του μάνατζμεντ ως “τη διαδικασία του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης (directing) και του ελέγχου (controlling) των ανθρώπινων, χρηματοοικονομικών, φυσικών και πληροφοριακών πόρων μιας οργάνωσης, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της με αποτελεσματικό τρόπο” .

1.2 Η εφαρμογή του μάνατζμεντ

Είναι γνωστό ότι το μάνατζμεντ ως επιστήμη έχει αναπτυχθεί και έχει εφαρμοσθεί σε χώρες όπως η Η.Π.Α, η Αγγλία, οι οποίες φημίζονται για το υψηλό επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης, καθώς και το διαφορετικό κοινωνικό –πολιτιστικό περιβάλλον που επικρατεί σε αυτές σε σχέση με τα ελληνικά δεδομένα *(Δημήτριος Κ. Μπουράντα, Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων)*. Επομένως ένα εύλογο ερώτημα είναι το κατά πόσο το μάνατζμεντ έχει γενική εφαρμογή (δηλαδή είναι απαραίτητο σε όλες τις κοινωνικές οργανώσεις), και εν τέλει αν αυτό μπορεί να εφαρμοσθεί και να αναπτυχθεί σε μια χώρα όπως η Ελλάδα.

Όλες οι κοινωνικές οργανώσεις ανεξαρτήτου προορισμού και αποστολής έχουν ως κοινό χαρακτηριστικό, την επιδίωξη της αποτελεσματικότητας μέσω της επίτευξης των στόχων με τις λιγότερες δυνατές θυσίες ή κόστη. Έτσι λοιπόν κάθε κοινωνική οργάνωση επιδιώκοντας στην αποτελεσματικότητά της , είναι αναγκαία η εφαρμογή

και η ύπαρξη του μανάτζμεντ αφού εξ ορισμού αποτελεί το σύνολο των ενεργειών μέσω των οποίων χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά οι πόροι (χρόνος ,υλικοί, άυλοι). Βέβαια πρέπει να επισημανθεί ότι είναι αδύνατη η οργάνωση χωρίς τη συνύπαρξη των λειτουργιών του μανάτζμεντ που είναι ο προγραμματισμός ,ο συντονισμός ,ο έλεγχος ,η καθοδήγηση (GRIFFIN). Από τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι οι λειτουργίες αυτές διαφέρουν στην μορφή που παίρνουν και στον τρόπο που εφαρμόζονται, ανάλογα με το πεδίο στο οποίο αναφέρονται, όπως για παράδειγμα υπάρχει διαφορετική εφαρμογή του μανάτζμεντ σε μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση απ'ότι σε μια πολυεθνική. Το ίδιο ισχύει ανάμεσα σε ένα δημόσιο και σε ένα ιδιωτικό οργανισμό. Όσον αφορά τώρα την χώρα μας, οι πολιτιστικές, κοινωνικές ,οικονομικές και τεχνολογικές ιδιαιτερότητες της , καθώς και το μικρό μέγεθος και η οικογενειακή μορφή των επιχειρήσεων της απαιτούν ένα ελληνικό μανάτζμεντ, το οποίο όμως πρέπει να προσαρμοσθεί στα ελληνικά δεδομένα σύμφωνα πάντα όμως με τις θεμελιώδεις αρχές του μανάτζμεντ . *(άποψη Δημήτριου Μπουράντα, Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων)*

Συνοψίζοντας, το μανάτζμεντ αποτελεί απαραίτητη λειτουργία για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας σε όλες τις κοινωνικές οργανώσεις, οικονομικές και μη οικονομικές, ιδιωτικές και δημόσιες, μικρές και μεγάλες. Οι θεμελιώδεις αρχές της διοίκησης έχουν καθολική ισχύ, ανεξάρτητα από τον τύπο της κοινωνικής οργάνωσης και του οικονομικού, πολιτικού, κοινωνικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο αυτές υπάρχουν και λειτουργούν. Τελευταίο και πιο σημαντικό, οι μορφές, οι τρόποι, οι διαδικασίες και οι τεχνικές εφαρμογής των λειτουργιών της διοίκησης στην πράξη χρειάζονται να εφαρμόζονται ανάλογα με την εκάστοτε περίπτωση

1.3 Οι συντελεστές της διοίκησης

Οι λειτουργίες της διοίκησης είναι αποτέλεσμα συνύπαρξης τεσσάρων βασικών αρχών: **α)** γνώσεις,

β) ικανότητες,

γ) φιλοσοφία ή κουλτούρα,

δ) συστήματα. *(Γ.Βογιάτης, Διοικητική Επιχειρήσεων & Οργανισμών, Τόμος Γ)*

Η αποτελεσματική άσκηση της διοίκησης απαιτεί την σωστή και καλή γνώση των λειτουργιών της. Χωρίς αυτήν η ύπαρξη αποτελεσματικού μανάτζμεντ είναι αδύνατη. Εκτός των γνώσεων, η διοίκηση απαιτεί διάφορες ικανότητες που προσδιορίζουν τη

δυνατότητα του ατόμου να ασκεί τις λειτουργίες της διοίκησης στην πράξη, εφαρμόζοντας τις γνώσεις που διαθέτει. Βέβαια η διοίκηση αποτελεί συμπεριφορά που προσδιορίζεται από αξίες, πιστεύω, βασικές παραδοχές, προδιαθέσεις, νοοτροπίες που συνθέτουν την κουλτούρα ή φιλοσοφία του ατόμου που το ασκεί αλλά και της κοινωνικής οργάνωσης στην οποία ασκείται. Τέλος η άσκηση της λειτουργίας της διοίκησης απαιτεί την ύπαρξη και χρήση συστημάτων μανάτζμεντ (εργαλείων) όπως είναι τα συστήματα πληροφοριών, προγραμματισμού, αμοιβών, επικοινωνίας ελέγχου κλπ. Οι παραπάνω συντελεστές είναι εξίσου σημαντικοί και αλληλένδετοι.

1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.2.1 Εισαγωγή

Το μανάτζμεντ ως λειτουργία υπάρχει από την αρχαιότητα. Η συστηματική όμως, οργάνωση της γνώσης του μανάτζμεντ ξεκίνησε από της αρχές του 1900. Από τότε μέχρι σήμερα διαμορφώθηκε ένα σημαντικό γνωστικό πεδίο το οποίο προσδιορίστηκε κυρίως από τις ανάγκες της αποτελεσματικότητας και το κοινωνικό, τεχνολογικό, και οικονομικό περιβάλλον της κάθε περιόδου. (Νάνση Α. Παπαλεξανδρή, *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*)

1.2.2 Κλασσικοί της διοικητικής σκέψης

Ένας από τους θεμελιωτές της οργάνωσης και διοίκησης είναι ο Frederick Taylor (1856-1915) (κίνημα επιστημονικού μανάτζμεντ), που θεωρήθηκε πατέρας της επιστημονικής οργάνωσης και διοίκησης. Από προσωπική του εμπειρία, του δόθηκε η ευκαιρία να μάθει τα προβλήματα και την στάση των εργατών, και να δει τις δυνατότητες που υπάρχουν για την βελτίωση της ποιότητας της οργάνωσης και διοίκησης, όπου και ασχολήθηκε από το 1883. Πίστευε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς όμως να δαπανάται άσκοπα ανθρώπινη εργασία, ήταν η μόνη λύση για την εξασφάλιση υψηλών μισθών και μεγαλύτερων κερδών. Θεωρούσε όμως ότι απαραίτητη προϋπόθεση για το στόχο αυτό ήταν η συνεργασία μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων. Παρατηρώντας λοιπόν την σπατάλη των πόρων και την έλλειψη προγραμματισμού, πρότεινε να διορθωθούν όλα αυτά:

- 1) με την ανάπτυξη επιστημονικής μελέτης της εργασίας (μετρήσεις, πειραματισμοί κλπ),
- 2) με την ομαδική δράση και συνεργασία χωρίς ατομικισμούς και αντιπαραθέσεις,
- 3) με μεγαλύτερη αμοιβή σε εκείνους που επιτυγχάνουν μεγαλύτερη απόδοση (νόρμα),
- 4) με την ύπαρξη δυνατότητας εκπαίδευσης των εργαζομένων (το σωστό άτομο στην σωστή θέση),
- 5) με το διαχωρισμό της εργασίας σε προπαρασκευαστικό στάδιο (ευθύνη του μάνατζμεντ για σχεδιασμό και προγραμματισμό) και σε εκτελεστικό στάδιο (ευθύνη των εργατών) . Πολλοί όμως, εναντιώθηκαν στην θεωρία του Taylor, διότι οι επιστήμονες και οι ερευνητές εκείνης της εποχής, θεωρούσαν ότι ο Taylor ερχόταν σε αντιπαράθεση με την ανθρώπινη ψυχολογία και ότι ήθελε να κάνει τους εργαζομένους “μηχανές” .

1.2.3 Αρχές λειτουργίας της διοίκησης

Μετά τον Taylor, ο Henri Fayol (1841-1925) αναγνωρίστηκε ως ο πατέρας της <<θεωρίας της διοίκησης>>. Σύμφωνα με την άποψη του, η θεωρία της διοίκησης είναι σύνολο αρχών, ικανοτήτων και μεθόδων, που έχουν ως σκοπό την εκπαίδευση στη διοίκηση των κάθε μορφής και κάθε είδους επιχειρήσεων. Ο Fayol διατύπωσε τις δικές του αρχές για το μάνατζμεντ, δίνοντας μεγάλη έμφαση στα ψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας. Έτσι, στην προσπάθεια του να δημιουργήσει και να επικρατήσει η επιστήμη της διοίκησης, καθόρισε τις παρακάτω γενικές αρχές διοίκησης :

- 1) καταμερισμός της εργασίας (εξειδίκευση εργατή για μεγαλύτερη επιδεξιότητα στην θέση του),
- 2) εξουσία και ευθύνη (το δικαίωμα του να δίνει κάποιος εντολές, πρέπει να ταυτίζεται με το βαθμό ευθύνης που αναλαμβάνει),
- 3) πειθαρχία (απαραίτητη για την καλή λειτουργία κάθε συνόλου),
- 4) ενότητα εντολών (ο καθορισμός ορίων εξουσίας και η λήψη εντολών από ένα προϊστάμενο έτσι ώστε να αποφεύγεται η σύγχυση),
- 5) ενότητα κατεύθυνσης (ύπαρξη ειδικών προγραμμάτων που να εντάσσονται στο γενικό πρόγραμμα για εξασφάλιση ενότητας και κατευθυντήριας γραμμής.),

- 6) υποταγή του ατομικού συμφέροντος (επίλυση των διαφορών με το καλό παράδειγμα των ηγετών, τις δίκαιες συμφωνίες και την καλή επίβλεψη),
- 7) δίκαιη αμοιβή του προσωπικού (οι εργαζόμενοι πρέπει να αμείβονται ανάλογα με τις ικανότητες τους),
- 8) ιεραρχική κλίμακα (διάταξη από το ανώτατο μέχρι το κατώτατο, έτσι ώστε να φαίνεται η πορεία των εντολών και των αναφορών.),
- 9) τάξη (χωρίζεται σε υλική και κοινωνική και υπάρχει η κατάλληλη θέση για τον καθένα και το κάθε τι μέσα στην οργάνωση),
- 10) δικαιοσύνη (η αξία της επικοινωνίας μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων και η δημιουργία κλίματος αφοσίωσης και προσήλωσης προς την επιχείρηση),
- 11) μονιμότητα προσωπικού (για λόγους ψυχολογικής ηρεμίας, για εκμάθηση της εργασίας, καθώς και για την καλύτερη απόδοση εργαζομένων.),
- 12) πρωτοβουλία (πρέπει να επιβραβεύεται να ενθαρρύνεται και να καλλιεργείται στο προσωπικό) και
- 13) ομαδικό πνεύμα (ενότητα προσωπικού με στόχο την ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας και αλληλεγγύης). *(Δημήτριος Κ. Μπουράντα, Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων)*

1.2.4 Βάση διοίκησης

Η διοίκηση ως επιστήμη είναι πρόσφατη (στην Ελλάδα βρίσκεται σε νηπιακή ηλικία) αφού δεν έχουν ολοκληρωθεί οι μελέτες/ έρευνες της επιστήμης αυτής. Μέχρι τώρα έχει θεωρηθεί ότι συνιστά ένα ευρύ επιστημονικό κλάδο με αρκετές υποδιαίρεσεις ή προσεγγίσεις. Οι προσεγγίσεις αυτές που αφορούν τις διάφορες διαστάσεις της διοίκησης (οικονομική, επιχειρηματική, κοινωνική, πολιτική, ψυχολογική κλπ) αντλούν το επιστημονικό τους υπόβαθρο από προηγούμενες επιστήμες όπως τα μαθηματικά, η οικονομία, η ψυχολογία κ.λ.π. και οριοθετούν επιστημονικές προσεγγίσεις της ευρύτερης επιστήμης της διοίκησης όπως:

- 1) η προσέγγιση της οργανωτικής θεωρίας,
- 2) η μαθηματική ή προσέγγιση της διοικητικής επιστήμης
- 3) η λειτουργική προσέγγιση.

1.2.5 Εφαρμογή διοίκησης

Σε ότι αφορά τη διοικητική πρακτική στις επιχειρήσεις και οργανισμούς μέχρι το 1970, δόθηκε έμφαση στην ανάπτυξη αποτελεσματικών οργανωτικών δομών (οργανογράμματα, περιγραφή θέσεων), στην ανάπτυξη και τυποποίηση των διαδικασιών, τεχνικών και συστημάτων (στρατηγικός προγραμματισμός, συστήματα αξιολόγησης, προσλήψεων, τεχνικές ελέγχου), για την επίτευξη οικονομικών επιδόσεων. Παράλληλα η τεχνολογία, το κεφάλαιο, η ενέργεια και οι πρώτες ύλες θεωρήθηκαν βασικοί συντελεστές αποτελεσματικότητας και επιτυχίας. Η μακρόχρονη κρίση που ξεκίνησε τη δεκαετία του 1970 και αφορούσε την διοικητική πρακτική των επιχειρήσεων, είχε ως αποτέλεσμα την αναζήτηση νέων προσανατολισμών στις επιχειρήσεις και ασφαλώς στο μάνατζμεντ. Έτσι σήμερα παρατηρούνται τάσεις μετακίνησης του κέντρου βάρους από τις τεχνικές και τα συστήματα προς το ανθρώπινο παράγοντα. Πλέον σημαντικός παράγοντας της επιτυχίας και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων και των οργανισμών είναι η ενεργοποίηση και η αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα. Οι δομές, τα συστήματα, η τεχνολογία κ.λ.π. έχουν αποτέλεσμα, μόνο αν αξιοποιηθούν σωστά από τον άνθρωπο. Τα τελευταία χρόνια το μάνατζμεντ αρχίζει να παίρνει άλλη μορφή.

Υπάρχει έντονη τάση για διαμόρφωση ενός νέου τύπου διοίκησης που στηρίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα και στην εξισορρόπηση της οικονομικής και κοινωνικής αποτελεσματικότητας της επιχείρησης (ουσιαστικά μιλάμε για διοίκηση ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού). Παρατηρούμε λοιπόν ότι στα τέλη του εικοστού αιώνα η φιλοσοφία του μάνατζμεντ επαναπροσδιορίζεται περνώντας μια περίοδο μετάβασης από το τεχνοκεντρικό μάνατζμεντ στο ανθρωποκεντρικό μάνατζμεντ.

1.3 ΒΑΣΙΚΑ ΠΕΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.3.1 Εισαγωγή

Η επιχείρηση αποτελείται από διάφορα τμήματα μέσα στα οποία εκτελούνται και ολοκληρώνονται οι διάφορες δραστηριότητες που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της. Τα τμήματα οικονομικών υπηρεσιών, μάρκετινγκ, προσωπικού και παραγωγής περιλαμβάνουν ένα φάσμα δραστηριοτήτων οι οποίες γίνονται όλο και πιο σύνθετες και πολύπλοκες όσο αυξάνει το μέγεθος της επιχείρησης. Το έργο των τμημάτων αυτών έρχεται να συντονίσει η γενική διεύθυνση. Τα τμήματα αυτά που

αποτελούν και τα βασικά πεδία εφαρμογής της διοίκησης επιχειρήσεων, συμπληρώνονται ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο της επιχείρησης από άλλα τμήματα όπως Έρευνας και Ανάπτυξης, Διοικητικών πληροφοριακών Συστημάτων, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Δημόσιων Σχέσεων και Επικοινωνίας.
(Δημήτριος Κ. Μπουράντα, *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*)

1.3.2 Διοίκηση ολικής ποιότητας (Δ.Ο.Π.)

Η διοίκηση ολικής ποιότητας (Δ.Ο.Π. – Total Quality Management) εκφράζει μια νέα αντιμετώπιση των προβλημάτων λειτουργίας και ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και ιδίως τα τελευταία χρόνια ανατίθεται σε ειδικά τμήματα στις μεγάλες επιχειρήσεις (Κ. Δερβιτσιώτης, *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής ποιότητας*, interbooks). Ουσιαστικά μιλάμε για ένα σύγχρονο τρόπο μάνατζμεντ.

Με αφετηρία ορισμένες αρχές Αμερικανικών ειδικών (Juran, Deming) αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία την δεκαετία του 50 για να περάσει από την δεκαετία του 1980 στη Αμερική και στην Ευρώπη. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποβλέπει στη καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών πελατών (εργαζομένων) μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Για να το πετύχει αυτό στηρίζεται στην αποδοχή και τήρηση ορισμένων αρχών που έχουν ως βασικά στοιχεία τη συνεχή εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη, τη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων, την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την αριστοποίηση διαδικασιών εσωτερικής λειτουργίας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της Δ.Ο.Π. αποτελεί η συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων με την δημιουργία είτε μικρών ομάδων, όπου εκπροσωπούνται όλες οι σχετικές λειτουργίες μιας επιχείρησης είτε ομάδων ποιότητας σε επίπεδο ενός τμήματος είτε παρέμβασης των εργαζομένων στη διαδικασία παραγωγής, για την αποφυγή ελαττωματικών προϊόντων. Εκτός από την βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών η Δ.Ο.Π. επιδιώκει την συμπίεση του κόστους λειτουργίας σε σχέση με το αποτέλεσμα, την ανάπτυξη της καινοτομίας, την αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας, τη συμπίεση του χρόνου εκτέλεσης παραγγελιών, την ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας παίζει η εκπαίδευση που βοηθά στην κατανόηση και εφαρμογή των αρχών της.
(Δημήτριος Κ. Μπουράντα, *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Εισαγωγικό σημείωμα:

Στο δεύτερο κεφάλαιο ορίζονται σε γενικές γραμμές οι όροι της ποιότητας και της διοίκησης ολικής ποιότητας. Όσον αφορά την ποιότητα γίνονται αναφορές στις βασικές διαστάσεις της ποιότητας, στα πλεονεκτήματα που προσφέρει εάν τεθεί σε εφαρμογή, τη σημασία που έχει καθώς και το κόστος που προκαλεί σε μία επιχείρηση ή ένα οργανισμό. Από την άλλη, το μέρος που αφορά την ΔΟΠ πραγματεύεται τις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας, τους σκοπούς και τους λόγους υιοθέτησής της, καθώς και τον διαχωρισμό των προτύπων διασφάλισης ποιότητας με τα μοντέλα ποιότητας.

Σκοπός όμως αυτού του κεφαλαίου είναι να κατανοηθεί ο τρόπος σύνδεσης της ποιότητας με το τραπεζικό σύστημα, δηλαδή με ποιο τρόπο εξασφαλίζει η τράπεζα την ΔΟΠ στις υπηρεσίες της.

Γίνονται λοιπόν αναφορές στους τρόπους που Τα τραπεζικά συστήματα ενσωματώνουν την ΔΟΠ ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα, που συνεπάγεται την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Τέλος, στο κεφάλαιο αυτό γίνονται αναφορές για το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας, το οποίο είναι ένας πολύ σημαντικός οργανισμός που αξιολογεί τους οργανισμούς των Ευρωπαϊκών χωρών, εντοπίζοντας τις αδυναμίες των οργανισμών που οδηγούν στη δυσαρέσκεια των πελατών τους (εσωτερικών και εξωτερικών).

2 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ

2.1 Η έννοια της ποιότητας

Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε και να βελτιώσουμε την ποιότητα μέσα σε μία επιχείρηση και ένα οργανισμό, απαιτείται αρχικά η αποσαφήνιση και ο προσεκτικός ορισμός της έννοιας της. Εν συνεχεία είναι απαραίτητο να προσδιορισθούν οι διαφορετικές διαστάσεις της ποιότητας, που ανάλογα με την έμφαση που δίνει η διοίκηση επηρεάζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο όρος **ποιότητα** προκαλεί συχνά σύγχυση, διότι ανάλογα από την σκοπιά που αντιμετωπίζεται, ερμηνεύεται με διαφορετικό κάθε φορά τρόπο. Ορισμένοι από τους πιο γνωστούς και αποδεκτούς ορισμούς της έννοιας της ποιότητας αποδίδονται από διακεκριμένα άτομα στο είδος τους, όπως ο Juan, ο Deming, ο Crosby και ο Garvin.

Σύμφωνα με τον **Juran**, **ποιότητα** για ένα είδος (προϊόν/ υπηρεσία) είναι η καταλληλότητά του για χρήση, όπως για παράδειγμα όπου ένα τζιπ προσφέρει καλύτερη ποιότητα σε σύγκριση με μία Πόρσε σε περίπτωση που επιθυμούμε να κάνουμε σαφάρι. Σύμφωνα με τον **Deming**, **ποιότητα** για ένα είδος (προϊόν/ υπηρεσία) είναι η προβλέψιμη ομοιομορφία και αξιοπιστία του σε χαμηλό κόστος και η καταλληλότητά του για την αγορά. Σύμφωνα με τον **Crosby**, **ποιότητα** για ένα είδος (προϊόν/ υπηρεσία) είναι η συμμόρφωση του στις απαιτήσεις/ προδιαγραφές του. Σύμφωνα με τον **Garvin** **ποιότητα** σημαίνει, να ικανοποιούμε τους πελάτες, και όχι απλά να τους προστατεύουμε από δυσφορίες ή δυσάρεστες καταστάσεις. (*Κώστας Ν Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2005*)

Συνεπώς, οποιοδήποτε είδος επιχείρησης μπορεί να χαρακτηριστεί ως υψηλής ή χαμηλής ποιότητας και αυτό εξαρτάται από το κατά πόσον εξυπηρετεί σωστά την πελατεία της. Συνοψίζοντας λοιπόν όλα τα παραπάνω, ένα προϊόν υψηλής ποιότητας πρέπει να καλύπτει τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών του με την πιο ευνοϊκή σχέση προσφερόμενης αξίας για την τιμή που καταβάλλει. Βέβαια για να επιτευχθεί υψηλή ποιότητα σε ένα προϊόν θα πρέπει το προϊόν τούτο να καλύπτει:

- ⓐ τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών ,
- ⓑ την ευνοϊκότερη σχέση μεταξύ της τιμής που καταβάλλει ο πελάτης και της προσφερόμενης αξίας ,
- ⓒ τον κατάλληλο χρόνο και τόπο που χρειάζεται,
- ⓓ τον κύκλο ζωής (δηλαδή την βιωσιμότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας) στην διάρκεια της χρήσης του.

2.2 Βασικές διαστάσεις της ποιότητας

Η έννοια της ποιότητας στηρίζεται σε οκτώ διαστάσεις οι οποίες θεωρούνται αυτοδύναμες και ανεξάρτητες (**David Garvin**). Είναι γνωστό ότι στην φάση σχεδίασης του προϊόντος, προσδιορίζεται το κόστος παραγωγής του. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να θεωρείται απαραίτητο από την διοίκηση να ερευνά σε τακτά χρονικά διαστήματα σε πιο τμήμα αγοράς απευθύνεται το προϊόν αλλά και να προσδιορίζει τις ανάγκες αυτών που το αγοράζουν. Με βάση αυτές τις ανάγκες, θα πρέπει οι υπεύθυνοι να προσδιορίσουν την βαρύτητα που θα έχουν οι βασικές διαστάσεις της ποιότητας ξεχωριστά. Οι 8 διαφορετικές διαστάσεις της ποιότητας είναι οι εξής (*Κώστας Ν Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2005*):

1. Βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης του προϊόντος : Καθοριστικό ρόλο στην σχεδίαση και παραγωγή ενός προϊόντος κατέχει η προσεκτική ανάλυση των αναγκών των πελατών. Βέβαια είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι αναφερόμαστε τόσο στους *εξωτερικούς πελάτες (αγοραστές προϊόντων)* όσο και στους *εσωτερικούς πελάτες (ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης)*. Τα βασικά λοιπόν χαρακτηριστικά απόδοσης, είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά ή λειτουργίες του προϊόντος που ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες των εξωτερικών και των εσωτερικών πελατών. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι συνήθως αντικειμενικά και μετρήσιμα, όπως για παράδειγμα, σε μια τηλεόραση τα βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης είναι η ευκρίνεια της εικόνας, η καθαρότητα του ήχου, η ποιότητα των χρωμάτων, η ικανότητα λήψης πολλών και μακρινών σταθμών.

2. Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά του προϊόντος: Όσον αφορά τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά απόδοσης είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά ή οι λειτουργίες που συμπληρώνουν ή υποβοηθούν τα βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης προϊόντων. Τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά είναι και αυτά αντικειμενικά και μετρήσιμα. Πρέπει βέβαια να πούμε ότι τα χαρακτηριστικά αυτά δεν επηρεάζουν τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών, διευκολύνουν όμως την χρήση του προϊόντος και συμβάλλουν στην διαμόρφωση μιας ευνοϊκότερης αντίληψης από τον πελάτη για την εικόνα του προϊόντος. Με αυτόν τον τρόπο, τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων προϊόντων και υπηρεσιών. Τα καλά γεύματα στις πτήσεις, μια ωραία συσκευασία είναι χαρακτηριστικά τα οποία δεν αλλάζουν την ποιότητα του προϊόντος διαμορφώνουν όμως τόσο την εικόνα (image) του προϊόντος όσο και την προβολή της επιχείρησης που το παράγει. **π.χ.** για

μία τηλεόραση, δευτερεύοντα χαρακτηριστικά προϊόντος είναι ο αυτόματος επιλογέας καναλιών με τηλεχειριστήριο.

3. Αξιοπιστία του προϊόντος: Η αξιοπιστία ενός προϊόντος αναφέρεται στην πιθανότητα βλάβης του, σε ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα και κάτω από κανονικές συνθήκες χρήσης. Αξιόπιστο λοιπόν θεωρείται ένα προϊόν το οποίο υλοποιεί όλα αυτά που υπόσχεται στους αγοραστές του για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ο καταναλωτής ταυτίζει την έννοια της αξιοπιστίας ενός προϊόντος με την βιωσιμότητά του επειδή η πρωταρχική σκέψη των αγοραστών είναι το τι θα κάνουν το προϊόν που θα αγοράσουν σε περίπτωση που τους χαλάσει ή πάθει κάποια βλάβη. Η αξιοπιστία έχει ιδιαίτερη σημασία για τα διαρκή και πολύπλοκα προϊόντα της αγοράς όπως για παράδειγμα τα μεταφορικά μέσα, οι ηλεκτρικές συσκευές, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές κ.λ.π. Ως δείκτες αξιολόγησης της αξιοπιστίας ενός προϊόντος θεωρούνται :

α) ο μέσος χρόνος μέχρι την πρώτη βλάβη

β) ο μέσος χρόνος μεταξύ δύο ή περισσότερων βλαβών.

4. Ποιότητα παραγωγής: Όταν μιλάμε για ποιότητα παραγωγής αναφερόμαστε στην έννοια της ποιότητας από την οπτική γωνία του παραγωγού. Η ποιότητα παραγωγής προσδιορίζει τον βαθμό στον οποίο τηρούνται οι τεχνικές προδιαγραφές για ορισμένα χαρακτηριστικά (π.χ. διαστάσεις, βάρος, αντοχή, χρόνος εξυπηρέτησης). Δηλαδή αναφέρεται στο κατά πόσο έγινε σωστά η παραγωγική διαδικασία. Μέσα στο σύστημα παραγωγής, η ποιότητα παραγωγής μετριέται από δείκτες όπως:

α) το ποσοστό ελαττωματικών μονάδων παραγωγής,

β) τον αριθμό ελαττωματικών ανά 100 μονάδες προϊόντος.

Μετά την πώληση του προϊόντος στον αγοραστή, η ποιότητα μετριέται από δείκτες όπως: **α)** ο αριθμός των κλήσεων για την επισκευή βλαβών,

β) ο αριθμός επισκευών στο χρόνο που ένα προϊόν καλύπτεται από την παρεχόμενη εγγύηση.

5. Αναμενόμενη διάρκεια ζωής: Για διαρκή αγαθά (π.χ. οικιακές συσκευές, ρούχα, pc), η διάρκεια ζωής ενός προϊόντος εξαρτάται από τον χρόνο και την ένταση χρήσης του. Η διάσταση αυτή συνδέεται με την αξιοπιστία του προϊόντος. Όταν δεν υπάρχει δυνατότητα επισκευής, η διάρκεια ζωής για ένα προϊόν μετριέται από τον χρόνο χρήσης μέχρι να χρειασθεί αντικατάσταση (π.χ. λάμπες, εργαλεία, ξυραφάκια ξυρίσματος). Όταν υπάρχει δυνατότητα επισκευής, η διάρκεια ζωής ενός προϊόντος αντιστοιχεί μέχρι το σημείο που θα είναι προτιμότερο να αντικατασταθεί από το να

επισκευαστεί (π.χ. αυτοκίνητα, τηλεοράσεις, οικιακές συσκευές). Συνοψίζοντας τα παραπάνω, απορρέει το συμπέρασμα ότι τα προϊόντα τα οποία δεν μπορούν να αντικατασταθούν έχουν μικρότερη διάρκεια ζωής σε σχέση με αυτά που μπορούν.

6. Ποιότητα εξυπηρέτησης του προϊόντος μετά την πώληση: Η ποιότητα εξυπηρέτησης προϊόντος (μετά την πώληση), προσδιορίζεται από τα ακόλουθα σημεία:

- 1) Τη διαθεσιμότητα ικανού τεχνικού προσωπικού,
- 2) Την επάρκεια ανταλλακτικών για την συντήρηση και τις επισκευές,
- 3) Την ταχύτητα και το κόστος αποκατάστασης βλαβών,
- 4) Την συνέπεια και την ευγένεια στις συναλλαγές με τους αγοραστές.

Πρέπει να τονίσουμε ότι η ποιότητα εξυπηρέτησης δεν σταματά με την αγορά ενός προϊόντος αλλά συνεχίζεται και μετά την αγορά του προϊόντος, παρέχοντας στους αγοραστές εξυπηρέτηση οποιαδήποτε στιγμή αυτοί την χρειαστούν. Επομένως, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σταματήσουν να θεωρούν ότι η εξυπηρέτηση των πελατών τους σταματάει με την πώληση του προϊόντος και να προσπαθήσουν να παρακολουθούν την ποιότητα εξυπηρέτησης μέσω κάποιων δεικτών όπως π.χ. τους δείκτες παραπόνων πελατών.

7. Αισθητικά χαρακτηριστικά: Μελέτες έχουν δείξει ότι ο πελάτης αντιδρά έντονα σε ερεθίσματα που δέχεται από αισθητικής πλευράς. Πως όμως ένα προϊόν ή υπηρεσία επηρεάζει τις αισθήσεις ενός αγοραστή; Τις επηρεάζει από το πώς δείχνει, το πως ακούγεται, το τι γεύση έχει, σε τι συσκευασία βρίσκεται, τα χρώματα που έχει κλπ. Όλα αυτά όμως συμβάλλουν σημαντικά στον τρόπο αντίληψης ποιότητας που σχηματίζει ο αγοραστής για ένα προϊόν/ υπηρεσία. Αποτέλεσμα όλων αυτών των αισθητικών ερεθισμάτων είναι να προκληθεί η θετική ή η αρνητική στάση του πελάτη απέναντι στο προϊόν ή και την υπηρεσία. Επομένως, ένα αισθητικά σωστό και καλά σχεδιασμένο προϊόν κερδίζει πάντα την εκτίμηση του πελάτη διαμορφώνοντας την εικόνα που έχει το προϊόν της επιχείρησης.

8. Υποκειμενική αντίληψη προσφερόμενης αξίας: Στις μέρες μας, οι καταναλωτές βρίσκονται σε σύγχυση για το προϊόν ή την υπηρεσία που θα επιλέξουν διότι δεν είναι καλά πληροφορημένοι για τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που τους ενδιαφέρουν. Έτσι οδηγούνται πολλές φορές σε λάθος επιλογές επηρεασμένοι από την χρήση έμμεσων ενδείξεων ποιότητας του προϊόντος αλλά και του κατασκευαστή. Επομένως είναι σημαντικό οι καταναλωτές να έχουν γνώση της αντικειμενικής αξίας ενός προϊόντος. Γνωρίζοντας λοιπόν τι συνιστά την ποιότητα σε ένα προϊόν ή και σε

για υπηρεσία δύσκολα πέφτουν στην παγίδα να επιλέξουν ένα προϊόν το οποίο δεν θα τους επιφέρει την ποιότητα που επιθυμούν.

2.3 Στρατηγική σημασία της ποιότητας

Η βελτίωση της ποιότητας προκαλεί επιπτώσεις τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (αγορά) όσο και μέσα στην επιχείρηση (παραγωγή). Οι επιπτώσεις στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης σχετίζονται με την μείωση του κόστους, την δημιουργία κλίματος που να ευνοεί την καλύτερη επικοινωνία και συντονισμό των εργαζομένων αλλά και στην δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που να ικανοποιεί τις βαθύτερες ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων (Α. Σπανός, *Ολική Ποιότητα*, Αθήνα 1993). Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι όλα αυτά συμβάλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης αλλά και στην ικανότητα επιβίωσης και επιτυχίας της σε περιόδους υψηλής ανταγωνιστικότητας.

Επιπτώσεις στην αγορά : Παρατηρούμε ότι η ικανοποίηση του πελάτη ενισχύει σημαντικά την αύξηση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης ή του οργανισμού. Αυτό η διοίκηση αργότερα μπορεί να το εκμεταλλευτεί και να προσφέρει τα προϊόντα της σε μεγαλύτερη τιμή, έχοντας την σιγουριά ότι η ποιοτική τους υπεροχή τους διασφαλίζει ένα ικανοποιητικό επίπεδο ζήτησης. Αυτό φυσικά έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των εσόδων τους και εν συνεχεία την αύξηση του κέρδους της επιχείρησης. Ωστόσο, από έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι για συγκρίσιμες τιμές υπάρχει θετική συσχέτιση ποιότητας και μεριδίου αγοράς. Έχουμε συνεπώς αύξηση των εσόδων της επιχείρησης είτε από μεγαλύτερες τιμές, είτε από αυξημένες πωλήσεις είτε από συνδυασμό και των δύο.

Επιπτώσεις στην παραγωγή : Η βελτίωση της ποιότητας μεταφράζεται αυτόματα σε μείωση του ποσοστού ελαττωματικών, διότι για την ίδια ποσότητα τελικού προϊόντος η επιχείρηση έχει χρησιμοποιήσει λιγότερες ποσότητες υλικών, λιγότερες ώρες εργασίας και μηχανών, λιγότερη ενέργεια κ.λ.π. Τούτο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας. Βέβαια, κάθε αύξηση της παραγωγικότητας ισοδυναμεί με μείωση του κόστους (Κώστας Ν Δερβιτσιώτης, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, 2005). Σε αυτή την μείωση μπορούμε να προσθέσουμε και την μείωση του κόστους για την αξιολόγηση της ποιότητας, και τη μείωση του κόστους από τη δημιουργία

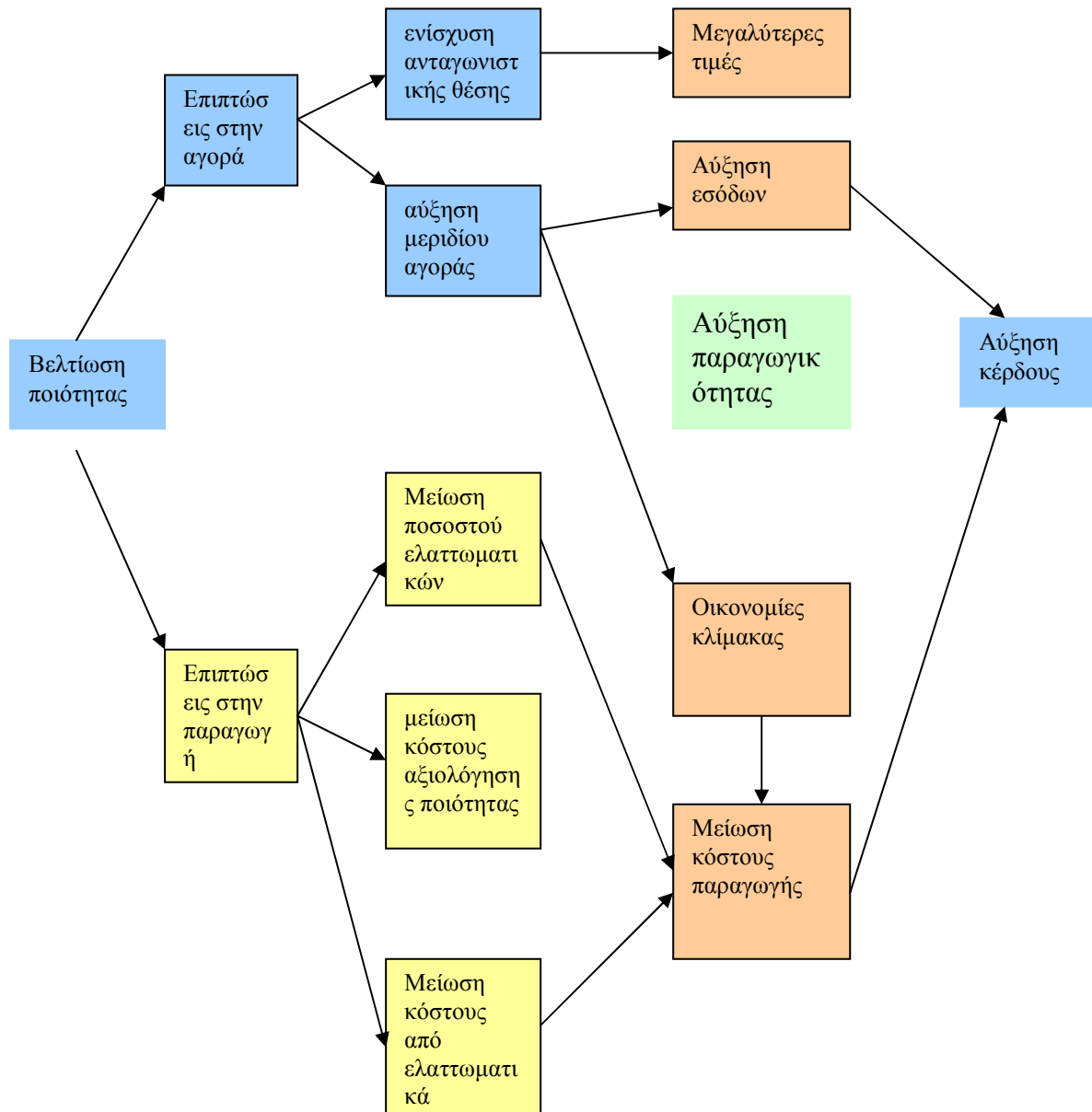
ελαττωματικών μέσα και έξω από την επιχείρηση. Τέλος, η μείωση του κόστους από την βελτίωση της ποιότητας συνδέεται με την αυξημένη ζήτηση λόγω της αναγνωσιμότητας και προβολής των προϊόντων της επιχείρησης. Έτσι αυξάνεται η παραγωγή από μεγαλύτερες και συχνότερες παραγγελίες με αποτέλεσμα να δημιουργούνται οικονομίες κλίμακας (καλύτερη αξιοποίηση της διαθέσιμης παραγωγής, μεγαλύτερες εγκαταστάσεις).

2.4 Πλεονεκτήματα ποιότητας

Είναι πλέον γνωστό ότι η ενσωμάτωση της ποιότητας στα συστήματα διοίκησης μιας επιχείρησης αποτελούν αναγκαιότητα σε παγκόσμια κλίμακα .Αυτό συμβαίνει διότι:

- ◆ Παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενισχύει τη φήμη της επιχείρησης, μειώνει το κόστος και εξασφαλίζει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς
- ◆ Ενισχύει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και στοχεύει στη διαρκή βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος ή υπηρεσίας που προσφέρει.
- ◆ Εξασφαλίζει την πελατοκεντρική στρατηγική και τη συστηματική προσέγγιση στη διοίκηση των επιχειρήσεων.
- ◆ Αποτελεί μαζί με την καινοτομία ένα τρόπο διαρκούς επίτευξης της σχέσης της αξίας των προϊόντων και υπηρεσιών με το κόστος που οι πελάτες δαπανούν για αυτά (Γ. Μπόχωρης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διαχείριση Περιβάλλοντος, Πάτρα 2003)

ΣΧΗΜΑ : η στρατηγική σημασία της ποιότητας : (Δερβιτσιώτης/ Διοίκηση ολικής Ποιότητας/ σελ 23)



2.5 Το σπίτι της ποιότητας

Η Ανάπτυξη της διαδικασίας της ποιότητας θεωρείται αναπόσπαστο κομμάτι της φιλοσοφίας της ποιότητας, πατέρας της οποίας είναι ο Ιάπωνας καθηγητής Ακάο. Το σπίτι της ποιότητας είναι μία γραφική μέθοδος (τεχνική) της *Ανάπτυξης της διαδικασίας της ποιότητας* (Α.Δ.Π.) η οποία καταγράφει σχηματικά τις προδιαγραφές των πελατών και μεταφράζει τα «τι» που χαρακτηρίζουν μια υπηρεσία σε «πως» ή «πόσο πολύ». Όταν ολοκληρωθεί η διαδικασία οι περιγραφές μεταφράζονται σε μετρήσιμα ποσά, δείκτες, και μετρήσιμους στόχους. Όταν δεν μπορούμε να μεταφράσουμε τις ερωτήσεις «τι» των απαντήσεων «πως» καλύτερα να μην τις συμπληρώσουμε για να αποφευχθούν τυχόν ανακρίβειες. Η μέτρηση της περιγραφικής διαδικασίας των «τι» «πως» «πόσο» στηρίζεται σε τρεις παράγοντες

A) Τον πίνακα συσχετισμού «πως»: ο οποίος προσδιορίζει την αλληλεπίδραση που υπάρχει μεταξύ των μετρούμενων χαρακτηριστικών (εάν το ένα ενισχύει το άλλο ή όχι). Ο πίνακας συσχετισμού είναι η στέγη του σπιτιού της ποιότητας.

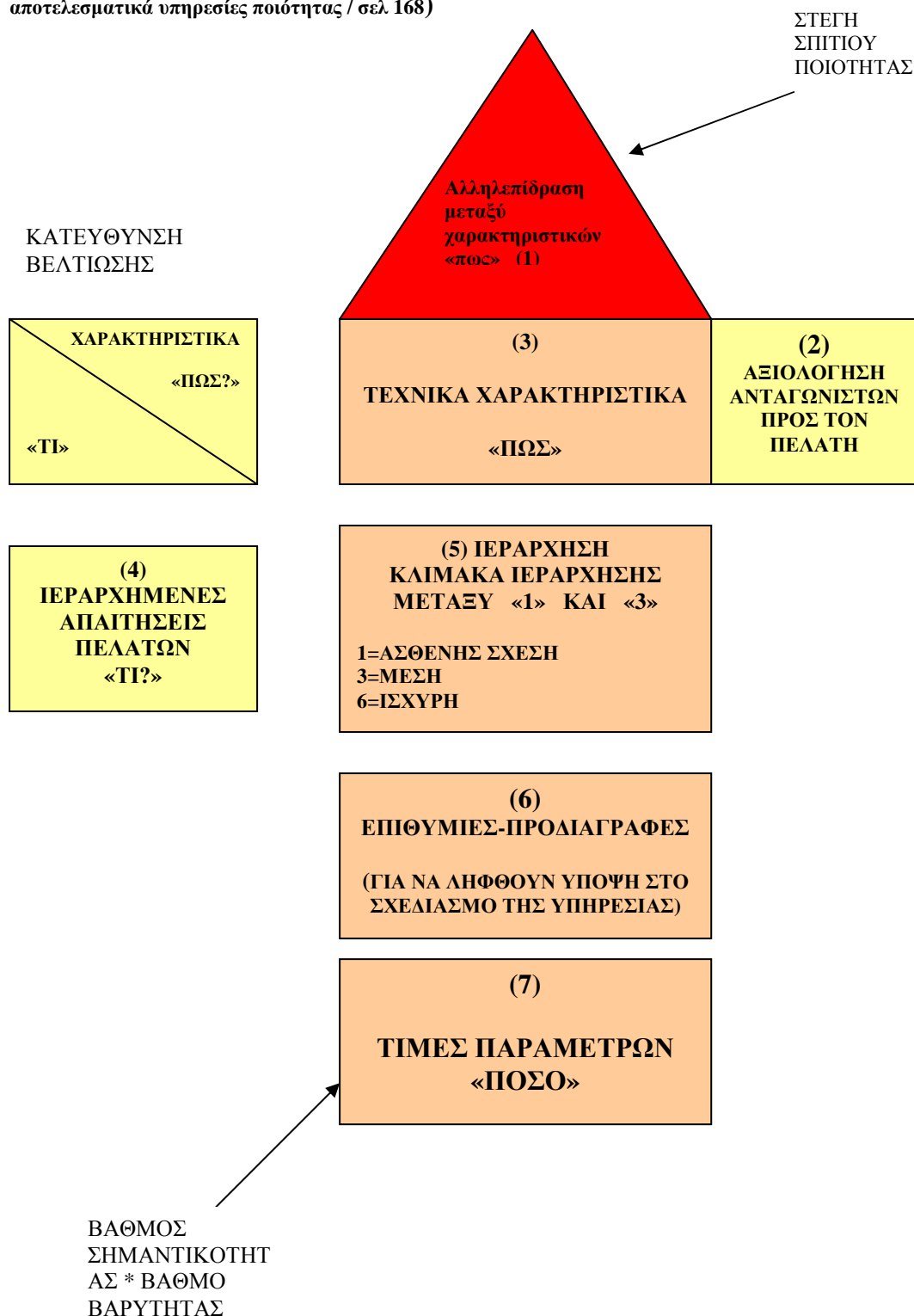
B) Η αξιολόγηση ανταγωνισμού: Η διαδικασία αυτή αποτελείται από την αξιολόγηση των ερωτημάτων «τι» που ονομάζεται ανταγωνιστική αξιολόγηση ως προς τον πελάτη, και την αξιολόγηση των «πως» που ονομάζεται τεχνική ανταγωνιστική αξιολόγηση. Οι δυο αυτές κατηγορίες προσδιορίζουν το άνοιγμα (το πόσο) μετρώντας την απόδοση ή τις αστοχίες/ λάθη των προϊόντων ή υπηρεσιών.

Γ) Αξιολόγηση βαρύτητας απαιτήσεων των πελατών: βαθμολογούνται τα χαρακτηριστικά «τι» σε κλίμακα σημαντικότητας από 1-5. Μετά προσδιορίζεται η σχέση των «τι» και «πως » σε κλίμακα βαρύτητας 1-9. Έπειτα πολλαπλασιάζοντας το βαθμό σημαντικότητας με το βαθμό βαρύτητας προκύπτουν τα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την ικανοποίηση του πελάτη. Η βαθμολογία που προκύπτει καταγράφεται στο χώρο «πόσο». Έτσι με αυτές τις τιμές βγαίνουν τα συμπεράσματα για το τι επιθυμούν οι πελάτες και τι όχι, ποια χαρακτηριστικά θα ήθελαν να έχει μια υπηρεσία ή ένα προϊόν. Γνωρίζοντας λοιπόν όλα αυτά η ποιότητα βελτιώνεται συνεχώς και συνάμα ανοίγονται νέοι ορίζοντες καινοτομικών στοιχείων.

Αυτή λοιπόν η τεχνική είναι χρήσιμη στο να αναδειχθούν και να προσδιορισθούν τα κρίσιμα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την ικανοποίηση του πελάτη, αλλά και να γνωστοποιηθούν τα χαρακτηριστικά εκείνα που οι πελάτες θα ήθελαν να έχουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες. Γνωρίζοντας λοιπόν οι οργανισμοί και οι υπηρεσίες, αυτά που θέλουν και αυτά που δεν θέλουν οι πελάτες τους, είναι περισσότερο

προετοιμασμένοι στο να παράγουν και να προσφέρουν προϊόντα περισσότερο επιθυμητά και ποιοτικά για αυτούς. (Α. Σπανός, Πως παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες, πάτρα2003, Σημειώσεις Διαλέξεων ΔΟΠ, καθ.κ.Ν. Μπλέσιος)

ΣΧΗΜΑ : Το στίτι της ποιότητας (ΑΔΠ) (Σπανός Α./ Πως παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας / σελ 168)



2.6 Κόστος ποιότητας και οφέλη μείωσης κόστους ποιότητας

Βασικός στόχος μιας επιχείρησης είναι η ικανοποίηση των πελατών της, με το να παρέχονται ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες. Το ισοζύγιο για την επίτευξη αυτού του στόχου είναι πάντα θετικό. Αρχικά υπάρχει κάποιο κόστος όμως στην συνέχεια ισοσκελίζεται από επιπρόσθετα οφέλη που προκύπτουν (μείωση ελαττωματικών). Η διοίκηση λοιπόν θα πρέπει να δημιουργεί ανταγωνιστικά προϊόντα ή υπηρεσίες στα οποία θα υπάρχει ισορροπία μεταξύ των πλεονεκτημάτων της ποιότητας και του αντίστοιχου κόστους της. Επειδή όμως υπάρχει ο κίνδυνος ένα προϊόν ή υπηρεσία να θεωρηθεί περισσότερο ποιοτικό σε σχέση με τις ανάγκες των πελατών (έτσι ώστε να μην θεωρούν ότι είναι αναγκαία για αυτούς), θα πρέπει να πραγματοποιηθεί ανάλυση των οικονομικών της ποιότητας. Με αυτή την ανάλυση θα εκτιμηθεί η αποτελεσματικότητα στην διοίκηση ποιότητας, θα εντοπισθούν οι προβληματικές περιοχές και θα γίνουν αντιληπτές οι ευκαιρίες εξοικονόμησης των πόρων και της ιεράρχησης των ενεργειών βελτίωσης. (<http://www.logistics.tuc.gr> – Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2005)

Το ετήσιο συνολικό μέγεθος των οικονομικών της ποιότητας υπολογίζεται ότι αντιστοιχεί σε ποσοστό 19-40% του συνολικού ετήσιου κύκλου εργασιών. Σε αυτό το ποσό χρημάτων το οποίο δεν είναι ίδιο σε όλες τις επιχειρήσεις, είναι το συνολικό κόστος του να μην γίνεται σωστά η εργασία την πρώτη φορά. Εάν βέβαια αυτό το κόστος ποιότητας ήταν το μισό, τότε τα κέρδη της επιχείρησης θα διπλασιαζόντουσαν, διότι τα υπόλοιπα χρήματα που ήταν να δώσουν και δεν τα έδωσαν θα παρέμεναν στο ενεργητικό της επιχείρησης. Ωστόσο, το κόστος ποιότητας μπορεί να υπολογισθεί και να αποτελέσει αντικείμενο μετρήσεων και ανάλυσης. Γι' αυτό το λόγο χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες κόστους (Γ. Μπόχωρης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διαχείριση Περιβάλλοντος, Πάτρα 2003):

- 1) το κόστος συμμόρφωσης,
- 2) το κόστος μη συμμόρφωσης,
- 3) το κόστος διαφυγόντος κέρδους.

Επιγραμματικά, στο κόστος συμμόρφωσης εμπεριέχεται :

- a) Το *κόστος πρόληψης* (αποφυγή/ μείωση ελαττωματικών) το οποίο περιλαμβάνει το κόστος σχεδιασμού ποιότητας (ανασκόπηση νέων προϊόντων), το κόστος ελέγχου διαδικασιών (καταλληλότητα χρήσης) και το κόστος ανθρώπινου δυναμικού (εκπαίδευση/ ομάδες βελτίωσης)

b) Το κόστος αξιολόγησης (αξιολόγηση του επιπέδου ποιότητας που έχει επιτευχθεί το οποίο περιλαμβάνει το κόστος αξιολόγησης προμηθειών, το κόστος ελέγχου και δοκιμών κατά την διάρκεια της διαδικασίας, το κόστος ρύθμισης (βαθμονόμηση των εργαλείων μέτρησης και των άλλων μηχανημάτων ελέγχου) και το κόστος επιθεώρησης της ποιότητας.

Στο κόστος μη συμμόρφωσης εμπεριέχονται :

a) Το εσωτερικό κόστος μη συμμόρφωσης (δηλαδή το κόστος που προκύπτει πριν την αποστολή στον πελάτη λόγω της αποτυχίας επίτευξης του καθορισμένου επιπέδου ποιότητας),

b) Το κόστος αντικατάστασης (αποθήκευση, διατήρηση αποθεμάτων, προϊόντα δεύτερης διαλογής, κόστη χρήσης πόρων)

c) Εξωτερικό κόστος μη συμμόρφωσης (αποτυχία επίτευξης επιπέδου ποιότητας, επισκευές, επιδιορθώσεις, παράπονα, επιστροφές, εγγυήσεις, αστική ευθύνη).

Στο κόστος διαφυγόντος κέρδους εμπεριέχονται οι ακυρώσεις παραγγελιών, η απώλεια πωλήσεων-μελλοντικών παραγγελιών και η απώλεια φήμης.

Τα οφέλη από την γνώση των οικονομικών της ποιότητας μπορεί να είναι : η βελτίωση της εκπαίδευσης, η ανάπτυξη της επικοινωνίας μεταξύ προμηθευτών και πελατών, η καθορισμένη στρατηγική και οι στόχοι για τη μείωση του κόστους ποιότητας και τέλος η δημιουργία ομάδων βελτίωσης με σκοπό την εξουδετέρωση τυχόν προβλημάτων καθώς και την βελτίωση της ποιότητας.

2.7 Κόστος μη ικανοποίησης εσωτερικών πελατών

Για μια επιχείρηση, και ειδικά εάν είναι πολύ μεγάλη, είναι πολύ σημαντικό το κόστος μη ικανοποίησης των εσωτερικών της πελατών (προσωπικού), διότι είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με το λειτουργικό κόστος της. Το προσωπικό είναι αυτό που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες, συνάπτει διαπροσωπικές σχέσεις μαζί τους και ουσιαστικά τους κρατάει ή τους απωθεί από την επιχείρηση. Εάν λοιπόν το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι ικανοποιημένο λόγω της εκπαίδευσης που είχαν, των χαμηλών μισθών, του φόρτου εργασίας, των κακών συνθηκών κ.λ.π συνήθως φεύγουν από την επιχείρηση ή δεν κάνουν σωστά την δουλειά τους. Αποτέλεσμα είναι η απώλεια των πελατών με συνέπεια την αύξηση του κόστους λειτουργίας και

την μείωση των κερδών της επιχείρησης ή του οργανισμού. (Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2005)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.1 Ευρύτερη έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας

Η διοίκηση ολικής ποιότητας, ΔΟΠ (Total Quality Management) μπορεί να ορισθεί ως «η στρατηγική βελτίωσης της επιχειρηματικής απόδοσης μέσω της συνολικής δέσμευσης όλων των εργαζομένων ως προς την πλήρη ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, στο χαμηλότερο δυνατό κόστος και μέσω της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων ή υπηρεσιών, των επιχειρηματικών διαδικασιών και του προσωπικού» (Γ. Μπόχωρης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διαχείριση Περιβάλλοντος, Πάτρα 2003). Η ΔΟΠ είναι ουσιαστικά ένας νέος τρόπος διοίκησης που επιφέρει αποτελεσματική ανάπτυξη στην επιχείρηση αλλά και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ αφορά την ανάπτυξη της ικανότητας μιας επιχείρησης ή οργανισμού να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις που έχουν τόσο οι εσωτερικοί (ανθρώπινο δυναμικό) όσο και οι εξωτερικοί πελάτες. Έχει παρατηρηθεί ότι για να γίνει σωστά η εφαρμογή της ΔΟΠ απαιτείται να αφομοιωθεί η έννοια της ποιότητας από όλους τους εργαζομένους σε μια επιχείρηση, διαφορετικά δεν μπορούν να παραχθούν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Όσον αφορά τώρα την προσέγγιση του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας θεωρείται ότι στηρίζεται σε μια διαφορετική αντίληψη για την άσκηση της διοίκησης με κύρια χαρακτηριστικά την ενδοϋποκίνηση και τον αυτοέλεγχο σε κάθε δραστηριότητα που προσθέτει αξία στο προϊόν είτε άμεσα από τον ανθρώπινο παράγοντα είτε με την βοήθεια συγκεκριμένης τεχνολογίας. (Paul J. Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, κλειδάριθμος 1998 - Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2005)

3.2 Αρχές διοίκησης ολικής ποιότητας

Κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να εφαρμόσει αποτελεσματικά την διοίκηση ολικής ποιότητας σε διάφορες λειτουργίες της θα πρέπει να αποδεχτεί και να τηρήσει κάποιες αρχές που έχει η Δ.Ο.Π. Οι αρχές αυτές είναι οι εξής :

1) Υποστήριξη και ενεργή συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης με πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση της : η διοίκηση, εξαιτίας της ανάγκης που υπάρχει για δημιουργία βραχυπρόθεσμων κερδών, δίνει πρώτα προτεραιότητα στο κόστος, μετά στην έγκαιρη διεκπεραίωση των παραγγελιών και τέλος στην ποιότητα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η διοίκηση να υποχωρεί σε πιέσεις για έγκαιρη παράδοση παραγγελιών σε βάρος της ποιότητας επιτρέποντας ένα μεγάλο ποσοστό σκάρτων προϊόντων (δηλαδή ελαττωματικών). Θέτοντας λοιπόν η διοίκηση με αυτήν την ιεράρχηση τις προτεραιότητες της, μακροχρόνια το μόνο που καταφέρνει είναι η χαμηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, η μη ικανοποίηση του πελάτη και η συρρίκνωση του μεριδίου της αγοράς. Αντίθετα με την υιοθέτηση του νέου τρόπου διοίκησης η ποιότητα θα πρέπει να κατέχει την πρώτη προτεραιότητα. Με αυτό τον τρόπο μειώνεται το κόστος και τα προβλήματα που μας επιτρέπουν την συμπίεση του χρόνου πραγματοποίησης των παραγγελιών. Στο παράρτημα, σχήμα 2, παρουσιάζεται ο σωστός τρόπος αποτελεσματικής ιεράρχησης που πρέπει να υιοθετήσει η διοίκηση ώστε να εξουδετερώσει τα προβλήματα που περιορίζουν την βελτίωση της ποιότητας.

ΣΧΗΜΑ :αποτελεσματικός τρόπος ιεράρχησης της διοίκησης (Μπουράντα Δημητρίου Κ./ Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων)

| ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ | ΣΥΜΒΑΤΙΚΟ MANATZMENT | ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΜΕ ΔΟΠ |
|---------------|-------------------------|--|
| ΠΡΩΤΗ | <i>κόστος</i> | <i>ποιότητα</i> |
| ΔΕΥΤΕΡΗ | <i>έγκαιρη παράδοση</i> | <i>Ελαχιστοποίηση χρόνου παράδοσης</i> |
| ΤΡΙΤΗ | <i>ποιότητα</i> | <i>Κόστος</i> |

2) Εστίαση στις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών και των εργαζομένων: Στις μέρες μας, κύριο μέλημα της ποιότητας είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη. Πολλές φορές όμως η άγνοια για αυτές τις απαιτήσεις έχουν ως αποτέλεσμα την δημιουργία κακής ποιότητας. Για να αποφύγει λοιπόν μια επιχείρηση να φτάσει σε αυτό το σημείο θα πρέπει να είναι σε θέση να ικανοποιεί κάθε φορά τις ανάγκες του πελάτη γνωρίζοντας πρώτα από όλα όμως, ποιοι είναι οι πελάτες της, ποιες οι ανάγκες τους, ποιες οι προσδοκίες από την επιλογή του συγκεκριμένου προϊόντος-υπηρεσίας. Όλες οι παραπάνω πληροφορίες μπορούν να γίνουν γνωστές σε μία επιχείρηση από έρευνες που μπορεί να κάνει. Όταν λοιπόν γίνει κατανοητή η εστίαση στις ανάγκες και προσδοκίες των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, αλλά και όταν κάθε εργαζόμενος που κατέχει οποιαδήποτε θέση μέσα στην επιχείρηση βλέπει τον εργαζόμενο στη θέση του “πελάτη” του οποίου τις ανάγκες πρέπει να καλύψει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο , τότε η διοίκηση ολικής ποιότητας δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να αξιοποιήσει κάθε ευκαιρία βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων, υπηρεσιών αλλά και όλων των διαδικασιών παραγωγής .

3) Έμφαση σε συνεχές βελτιώσεις: Οι γρήγοροι ρυθμοί ανάπτυξης της τεχνολογίας, η ταχύτατη εξέλιξη της κοινωνίας, η δημιουργία ολοένα και περισσότερων αναγκών είναι ορισμένοι λόγοι που αναγκάζουν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να βελτιώνουν συνεχώς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Δίνετε λοιπόν ιδιαίτερη έμφαση στην πρόληψη η οποία αναγκάζει τους υπεύθυνους να καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια για την καλή σχεδίαση του προϊόντος (καινοτομία), έτσι ώστε τα λειτουργικά και αισθητικά χαρακτηριστικά του προϊόντος να καλύπτουν τις ανάγκες του πελάτη. Σημαντικό ρόλο βέβαια παίζει και η σωστή σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας για τη αποφυγή εμφάνισης ελατωμάτων.

4) Συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων (συμμετοχή όλων σε ομάδες) :

Στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς ο έλεγχος και η διασφάλιση της ποιότητας δεν πραγματοποιείται με την συμμετοχή των εργαζομένων αλλά από ένα τμήμα ελέγχου ποιότητας που πραγματοποιείται μετά την παραγωγή. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να εφησυχάζονται για τυχόν προβλήματα της ποιότητας αφού θεωρούν ότι αυτά θα γίνουν αντιληπτά από τους ειδικούς και υπεύθυνους. Ωστόσο επειδή ο έλεγχος πραγματοποιείται καθυστερημένα είναι πολύ δύσκολος ο εντοπισμός των αιτιών που προκάλεσαν την δημιουργία ελαττωματικών προϊόντων. Επομένως είναι σημαντική η ανάθεση ευθυνών και αρμοδιοτήτων στους

εργαζομένους διότι θα μπορούν να προλάβουν την μη παραγωγή ελαττωματικών βοηθώντας έτσι και τους αρμόδιους να βελτιώνουν όλο και περισσότερο την ποιότητα. Με αυτό τον τρόπο θα υπάρχει άμεση αντιμετώπιση των προβλημάτων που παρουσιάζονται στην διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας.

5) Λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά στοιχεία (πραγματικά δεδομένα): Η συλλογή και ανάλυση στοιχείων πραγματοποιείται για τον προσδιορισμό του προβλήματος, τα αίτια που το προκαλούν αλλά και για τους τρόπους επίλυσης του όταν και όπου χρειάζεται. Η άσκηση του μάνατζμεντ στηρίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία και γεγονότα που απαιτούν συνεχή εκπαίδευση η οποία:

- πρέπει να αρχίζει από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης,
- να μην αντιδρά υπερβολικά σε μεμονωμένα συμβάντα αλλά να στηρίζεται σε γενικότερα χαρακτηριστικά και τάσεις και τέλος,
- να θεωρεί τα αρνητικά ευρήματα ως ευκαιρίες ανάλυσης και εξουδετέρωσης προβλημάτων. (Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2005)

3.3 Αντικειμενικοί σκοποί διοίκησης ολικής ποιότητας

Οι αντικειμενικοί σκοποί που πραγματοποιούνται με την εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι οι παρακάτω:

- Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη
- Η διασφάλιση μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας στην επιχείρηση σε σχέση με το κόστος λειτουργίας της
- Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες (που θα δίνουν προβάδισμα στην επιχείρηση) και ευελιξία σε αναγκαίες προσαρμογές
- Η συμπίεση του χρόνου ικανοποίησης / πραγματοποίησης παραγγελιών
- Η αποτελεσματικότερη βελτίωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης
- Η αξιοποίηση νέας τεχνολογίας (εξοπλισμός, λογισμικό) σε περίπτωση ενίσχυσης των στρατηγικών στόχων (Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2005)

Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη : Το σημαντικότερο κομμάτι μίας επιχείρησης είναι οι πελάτες της. Είναι λοιπόν φανερό ότι σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον όπως αυτό που ζούμε, η επιβίωση κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα της να διατηρήσει και να αναπτύξει τους πελάτες της. Η

ικανότητα προσέλκυσης αλλά και διατήρησης των πελατών εξαρτάται από την ποιότητα του πακέτου “ προϊόν –εξυπηρέτηση ”. Η δυνατότητα που έχουν οι πελάτες να επιλέγουν για συγκρίσιμη τιμή την καλύτερη ποιότητα, δημιουργεί στις επιχειρήσεις έντονο κλίμα αδιάκοπων βελτιώσεων των προϊόντων τους, με σκοπό να ικανοποιούν ανά πάσα στιγμή τις αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών τους.

3.4 Υιοθέτηση διοίκησης ολικής ποιότητας – Συμπεράσματα

Η υιοθέτηση της ΔΟΠ είναι πολύ σημαντική για μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό διότι η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι μια φιλοσοφία διοίκησης και ένα σύνολο πρακτικών που δημιουργούν τη βάση της κατάλληλης στρατηγικής ώστε οι οργανισμοί-επιχειρήσεις να βελτιώνουν την οικονομική τους απόδοση, το μερίδιο αγοράς, να διατηρήσουν πιστούς τους πελάτες τους και να αυξήσουν την συμβολή των εργαζομένων στην επιχείρηση. Τα πλεονεκτήματα από αυτή τη στρατηγική εφαρμογή θα γίνουν αντιληπτά στην συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης-οργανισμού, στην ικανοποίηση πελατών, στην ικανοποίηση εργαζομένων, στην αύξηση μεριδίου αγοράς, στο κύκλο εργασιών και τέλος στο εσωτερικό-εξωτερικό, άμεσο-έμμεσο κόστος ποιότητας. Απαραίτητη προϋπόθεση για την υιοθέτηση της ΔΟΠ είναι η ύπαρξη στρατηγικού σχεδίου το οποίο πρέπει να περιλαμβάνει το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης, τις διαδικασίες για την επίτευξη των προσδοκιών, την εκπαίδευση του προσωπικού, την οργάνωση για την υποστήριξη της διαδικασίας ολικής ποιότητας και την υποκίνηση των εργαζομένων για την εφαρμογή των διαδικασιών και την επίτευξη των στόχων. Βέβαια καθοριστικό ρόλο για την υιοθέτηση της ΔΟΠ έχει η αφομοίωση της κουλτούρας της ολικής ποιότητας από όλους τους εργαζομένους. Η αφομοίωση (υποκίνηση) των εργαζομένων μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω του ομαδικού πνεύματος, της επικοινωνίας της εκπαίδευσης και προσωπικής ανάπτυξης, της παραδειγματικής συμπεριφοράς της ηγεσίας και της αναγνώρισης των επιτευγμάτων. (Γ, Μπόχωρης, Διοίκηση ολικής ποιότητας και διαχείριση περιβάλλοντος, Πάτρα 2003)

3.5 Λόγοι υιοθέτησης της διοίκησης ολικής ποιότητας.

Οι πιο συχνοί λόγοι υιοθέτησης της ΔΟΠ (διοίκησης ολικής ποιότητας) εκ μέρους της διοίκησης μίας επιχείρησης είναι οι ακόλουθοι:

1. Η ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης σε μία έντονα ανταγωνιστική και κορεσμένη διεθνή αγορά.

2. Η αδυναμία άλλων συμβατικών προσεγγίσεων για την διασφάλιση της ποιότητας.
3. Η αναποτελεσματικότητα “μηχανιστικών διαδικασιών” χωρίς την απαραίτητα διοικητική υποδομή βελτίωσής της π.χ. χάρτες ελέγχου ποιότητας.

Η υιοθέτηση ενός νέου τρόπου διοίκησης όπως η ΔΟΠ είναι αναγκαία, εφόσον η επιχείρηση επιθυμεί μακροχρόνιες βελτιώσεις για επιβίωση και ανταγωνιστικότητα. Απαραίτητη όμως προϋπόθεση είναι η σωστή εστίαση στην συνολική προσπάθεια του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και στις διαδικασίες παραγωγής και υποστήριξης. Όταν το εργασιακό κλίμα είναι αρνητικό η ανάγκη για βελτιώσεις γίνεται για βραχυπρόθεσμα και ευκαιριακά οφέλη, με αποτέλεσμα όλη αυτή η προσπάθεια βελτιώσεων μέσω της διοίκησης ολικής ποιότητας να είναι μάταιη.

3.6 Πρότυπα διασφάλισης ποιότητας και μοντέλα ποιότητας

Πρότυπο Διασφάλισης Ποιότητας είναι το σύνολο των οργανωτικών δομών, αρμοδιοτήτων, διαδικασιών, μέσων που χρησιμοποιεί μια εταιρεία για να διασφαλίσει σταθερό επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της. Ουσιαστικά τα πρότυπα αυτά διασφαλίζουν μια γενικής αποδοχής/ μέσου όρου ποιότητας και όχι ποιότητα παγκόσμιου προτύπου. Τα πιο γνωστά πρότυπα διασφάλισης που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις ευρέως, είναι :Α)ISO 9001: Διασφάλιση ποιότητας στο σχεδιασμό-ανάπτυξη παραγωγή, εγκατάσταση και τεχνική υποστήριξη. Περιλαμβάνει 20 απαιτήσεις (περιοχές ελέγχου). Β)ISO 9002: Παραγωγή, εγκατάσταση και διοίκηση προϊόντων και υπηρεσιών. Περιλαμβάνει 17 απαιτήσεις. Εφαρμόζεται σε οργανισμούς που παράγουν και διακινούν ένα συγκεκριμένο προϊόν π.χ. ξενοδοχειακές υπηρεσίες (προμήθειες, επισιτιστικό τμήμα, σινορ, κρατήσεις δωματίων, συμβάσεις), ασφαλιστικές εταιρείες (στον τομέα παραγωγής /υπηρεσιών/ εξυπηρέτηση πελατών/ αποζημιώσεων κλπ).

Γ)ISO 9003: Τελικός έλεγχος και Δοκιμή Προϊόντος (12 απαιτήσεις),Δ)ISO 9004: Γενικές Οδηγίες για Διαχείριση Συστήματος Διοίκησης ποιότητας. Ε)ISO 9004-1: Γενικές οδηγίες και ΣΤ)ISO 9004-2: Οδηγίες για τις υπηρεσίες. Η σειρά προτύπων ISO 9000 είναι διεθνώς η πιο γνωστή και αποδεκτή σειρά και ήδη στην Ελλάδα από το 1995 επιχειρήσεις όπως ξενοδοχεία, ασφαλιστικές εταιρείες, σύμβουλοι επιχειρήσεων έχουν πιστοποιηθεί . Δυναμικά όμως κάνει την εμφάνιση του το ISO

14000 που είναι για την διαχείριση του περιβάλλοντος . (Α. Σπανός , Πώς παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας)

Σύμφωνα με τον επίσημο κρατικό φορέα πιστοποίησης στην Ελλάδα που είναι ο ΕΛΟΤ (Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης) τα πλεονεκτήματα της πιστοποίησης είναι:

- 1) αξιοπιστία προϊόντων και υπηρεσιών,
- 2) ενίσχυση της εμπιστοσύνης του πελάτη ,
- 3) απονομή σχετικών σημάτων και πιστοποιητικών στον πιστοποιούμενο οργανισμό,
- 4) ενίσχυση της εμπιστοσύνης του πελάτη,
- 5) ελεύθερη διακίνηση προϊόντων και υπηρεσιών σε όλες τις αγορές εσωτερικού και εξωτερικού,
- 6) βελτίωση της οργάνωσης της επιχείρησης και του συστήματος ποιότητας,
- 7) διαβατήριο για προϊόντα /υπηρεσίες που διέπονται από υποχρεωτικές οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Στην περίπτωση τώρα που ένας οργανισμός υιοθετήσει ένα Μοντέλο ή Πρότυπο ποιότητας έχει ως στόχο τη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών του, με ρυθμό ταχύτερο από εκείνο του ανταγωνισμού, και τη συνεχή επιδίωξη της τελειότητας για τη διασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο οργανισμός αυτός δεν ενδιαφέρεται απλώς για τη διασφάλιση ποιότητας υπηρεσιών αλλά στην εξέλιξη του ως πρότυπο υπηρεσιών παγκόσμιου επιπέδου. Σε ένα τέτοιο οργανισμό το μέτρο σύγκρισης επιδόσεων (benchmarking) είναι οι επιδόσεις του καλύτερου αντίστοιχα σε κάθε κατηγορία ανταγωνιστή. Τα πιο γνωστά μοντέλα ολικής ποιότητας είναι τα : 1) Ιαπωνικό μοντέλο Deming 2) Αμερικανικό μοντέλο Bal bridge 3) Ευρωπαϊκό Μοντέλο EVA (European Quality Award). Επομένως καταλαβαίνουμε ότι τα πρότυπα διασφάλισης με τα μοντέλα ποιότητας προσεγγίζουν συμπληρωματικά την έννοια της ποιότητας με τη μόνη διαφορά ότι στα πρότυπα διασφάλισης έχουμε απλή συμμόρφωση με δεδομένες προδιαγραφές, ενώ στα μοντέλα ποιότητας έχουμε πρότυπα συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών ποιότητας.

ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ/ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ (ISO 9000) ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (EVA) (Σπανός Α./ Πως παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας / σελ 136)

EQA
(ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ)

- Ευρωπαϊκό
- Ιδανική ποιότητα
- Ποιότητα του «καλύτερου στο είδος του»
- Προσανατολισμένο στον άνθρωπο και το σύστημα
- Έμφαση σε συμμετοχή και συνεχή βελτίωση
- Αποκλειστικό: 3 νικητές το χρόνο
- Αυστηρά κριτήρια
- Ικανοποίηση πελατών
 - Συνεχής μείωση κόστους
 - Ικανοποίηση προσωπικού
 - Μείωση κόστους
 - Συνεχής Βελτίωση
- Ο ανταγωνισμός είναι το μέτρο σύγκρισης
- Συνεχής βελτίωση σχέσης κόστους/ απόδοσης
- Πρόληψη

ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 9000

- Ευρωπαϊκό-Διεθνές
- Ποιότητα κοινού παρανομαστή
- Εφικτή ποιότητα
- Ανοικτό σε όλους
- Πιστοποιείται
- Γενικά κριτήρια
- Ικανοποίηση πελατών
- Η βελτίωση υπηρεσιών η συνεχής ικανοποίηση προσωπικού και η μείωση κόστους δεν τονίζονται
- Διόρθωση μετά από παράπονα πελατών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ

4.1 Ιστορική ανάδρομη Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος

Η ιστορία του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος ξεκινά το 1828 με την ίδρυση της Εθνικής Χρηματιστικής Τράπεζας, η οποία είχε σκοπό να λύσει τα οικονομικά προβλήματα. Το 1834 λόγω έλλειψης χρηματοδοτικών πόρων, οι οποίοι προήλθαν κυρίως από δάνειο του εξωτερικού, έκλεισε η Εθνική Χρηματιστική Τράπεζα. Το 1841 δημιουργήθηκε η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (ΤΕΕ) με ιδιωτικά και κρατικά κεφάλαια. Οι βασικές εργασίες της ήταν η αποδοχή καταθέσεων, η χορήγηση εμπορικών και στεγαστικών δανείων, όπως επίσης και το μονοπωλιακό δικαίωμα της έκδοσης Τραπεζογραμματίων. Το 1864 η ΑΤΕ έχασε το μονοπώλιο της έκδοσης Τραπεζογραμματίων, καθ' όσον η Ιονική Τράπεζα, με δραστηριότητα μέχρι τότε μόνο στα Ιόνια νησιά, άρχισε να δραστηριοποιείται και σε άλλες περιοχές της Ελλάδας. Ένας μεγάλος αριθμός τραπεζών δημιουργήθηκε στο δεύτερο μισό του 19ου αιώνα, και η Τράπεζα Αθηνών έγινε η δεύτερη μεγαλύτερη τράπεζα στην αγορά. Το 1928, με την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος ως κεντρικής πλέον τράπεζας αλλά και με την ίδρυση της Εθνικής Κτηματικής Τράπεζας Ελλάδος (ΕΚΤΕ) και της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδος (ΑΤΕ), η ΑΤΕ έχασε το προνόμιο της έκδοσης χαρτονομίσματος αλλά και άλλες δραστηριότητες που είχαν σχέση με τη Στεγαστική και Αγροτική πίστη. Στο διάστημα μέχρι το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο αρκετές μικρές τράπεζες έκλεισαν, ενώ αμέσως μετά τον πόλεμο ακολούθησαν πολλές συγχωνεύσεις τραπεζών (ΑΤΕ – Τράπεζα Αθηνών, Ιονική - Λαϊκή κ.ά.).

Οι μεγαλύτερες τράπεζες κρατικοποιήθηκαν, με αποτέλεσμα το Τραπεζικό Σύστημα στην πλειοψηφία του να περιέλθει έμμεσα ή άμεσα υπό τον έλεγχο του κράτους. Από το 1960 και μετά, η διεθνοποίηση του Τραπεζικού συστήματος οδήγησε σε μια ουσιαστική αύξηση του αριθμού των ξένων Τραπεζών που εγκαταστάθηκαν στην Ελλάδα. Η είσοδος αυτή των ξένων Τραπεζών συνεχίστηκε υποβοηθούμενη και από την ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 1981. Το 1984 λειτουργούσαν στην Ελλάδα 41 τράπεζες και ειδικά πιστωτικά ιδρύματα. Από αυτές οι 21 ήταν Ελληνικές, από τις οποίες οι 15 (71%) ανήκαν στον Δημόσιο Τομέα.

Σήμερα στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα συμμετέχουν:

- Η Τράπεζα της Ελλάδος (Κεντρική Τράπεζα)
- 40 Εμπορικές Τράπεζες
- 20 Ελληνικές
- 20 Ξένες
- Ειδικά Τραπεζικά ιδρύματα
- 3 Αναπτυξιακές Τράπεζες
- 3 Τράπεζες Κτηματικής Πίστης
- 1 Τράπεζα Αγροτικής Πίστης
- 1 Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο
- 1 Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων

Σήμερα οι ελληνικές εμπορικές τράπεζες παρέχουν υπηρεσίες στο τραπεζικό σύστημα και οι βασικές τους εργασίες είναι η αποδοχή καταθέσεων και η χορήγηση δανείων καθώς και η εξυπηρέτηση του διεθνούς εμπορίου.

Όσον αφορά το δίκτυο καταστημάτων, από την ανάλυση των σχετικών στοιχείων προκύπτει ότι, με κριτήριο τους κατοίκους ανά υποκατάστημα, ο αριθμός των τραπεζικών καταστημάτων στην Ελλάδα είναι από τους μικρότερους στην Ευρώπη. Ωστόσο, το ύψος του ΑΕΠ ανά υποκατάστημα, που συνήθως εκλαμβάνεται και ως καλύτερος δείκτης της ζήτησης τραπεζικών εργασιών, φανερώνει ότι ο αριθμός των υποκαταστημάτων που λειτουργούν στην Ελλάδα βρίσκεται κοντά στον κοινοτικό μέσο όρο (*Ετήσια Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδας για το έτος 1999*).

4.1.1 Τραπεζικό δίκαιο

Το Τραπεζικό Δίκαιο που αποτελεί κλάδο του Εμπορικού Δικαίου ορίζει ως απαραίτητο κεφάλαιο για την σύσταση μίας τράπεζας τα 5.000.000 ευρώ. Επίσης η νομική μορφή της τράπεζας είναι η Ανώνυμη Εταιρία κατά αναγκαστικό δίκαιο εκτός από τις πιο σπάνιες περιπτώσεις των συνεταιριστικών τραπεζών. Όλες οι τράπεζες είναι υποχρεωμένες από το νόμο να διατηρούν ένα αποθεματικό δηλαδή ένα ποσοστό των χρημάτων που δέχονται ως καταθέσεις δεν δύνανται να το χορηγήσουν ως δάνεια για λόγους ασφαλείας (για την κάλυψη υπέρμετρων αναλήψεων των πελατών της και την αποφυγή έκτακτων περιπτώσεων έλλειψης ρευστότητας). Οι τράπεζες όμως δεν είναι ανεξέλεγκτες στον καθορισμό των επιτοκίων και της πολιτικής των χορηγήσεων

και καταθέσεων τους. Λόγω της πολύ μεγάλης ισχύος τους, οι γενικές κατευθύνσεις δίνονται από διατάξεις και νόμους καθώς και από την Κεντρική Τράπεζα της χώρας.

4.1.2 Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα

Είναι η κεντρική τράπεζα για το ενιαίο νόμισμα της Ευρώπης το ευρώ. Το βασικό καθήκον της είναι η διατήρηση της αγοραστικής δύναμης του ευρώ και επομένως η διατήρηση της σταθερότητας των τιμών στην ζώνη του ευρώ. Το ευρωπαϊκό σύστημα κεντρικών τραπεζών αποτελείται από την ΕΚΤ και τις Εθνικές κεντρικές τράπεζες όλων των κρατών μελών της Ε.Ε. είτε έχουν υιοθετήσει το ευρώ είτε όχι. Το ευρωσύστημα αποτελείται από ΕΚΤ και τις εθνικές κεντρικές τράπεζες των χωρών που έχουν υιοθετήσει το ευρώ. Το ευρωσύστημα και το ευρωπαϊκό σύστημα ΚΤ θα συνυπάρχουν όσο διάστημα υπάρχουν κράτη μέλη που δεν ανήκουν στην ζώνη του ευρώ.

Τα βασικά καθήκοντα της ΕΚΤ είναι :

- Χάραξη και εφαρμογή νομισματικής πολιτικής για την ζώνη ευρώ
- Η διενέργεια πράξεων συναλλάγματος
- Η κατοχή και η διαχείριση των επίσημων συναλλαγματικών διαθέσιμων των χωρών της ζώνης του ευρώ
- Η προώθηση της ομαλής λειτουργίας των συστημάτων πληρωμών
- Περαιτέρω καθήκοντα της τράπεζας είναι τα εξής:
 - ◆ Τραπεζογραμμάτια : η ΕΚΤ έχει αποκλειστικό δικαίωμα να εγκρίνει την έκδοση τραπεζογραμματίων εντός της ζώνης του ευρώ
 - ◆ Στατιστικά στοιχεία: σε συνεργασία με τις εθνικές κεντρικές τράπεζες, η ΕΚΤ συλλέγει τις στατιστικές πληροφορίες που είναι αναγκαίες για την εκπλήρωση των καθηκόντων είτε από τις εθνικές αρχές είτε απευθείας από οικονομικούς φορείς
 - ◆ Χρηματοπιστωτική σταθερότητα και εποπτεία : το ευρωσύστημα συμβάλλει στην ομαλή άσκηση της πολιτικής που προωθούν οι αρμόδιες αρχές αναφορικά με την προληπτική εποπτεία των πιστωτικών ιδρυμάτων και τη σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος

- ◆ Συνεργασίες σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο η ΕΚΤ διατηρεί σχέσεις συνεργασίας με αντίστοιχα όργανα, οργανισμούς, και φορείς εντός της Ε.Ε. αλλά και διεθνώς ,όποτε εξετάζονται θέματα σχετικά με τα καθήκοντα που έχουν ανατεθεί στο ευρωσύστημα.

Η ζώνη του ευρώ έγινε πραγματικότητα όταν η ευθύνη για την άσκηση νομισματικής πολιτικής εκχωρήθηκε από τις ΕΚΤ των έντεκα κρατών μελών της Ε.Ε. στην Ε.Κ.Τ. τον Ιανουάριο του 1999.

Η Ελλάδα έγινε το δωδέκατο μέλος το 2001.

(Σημειώσεις μαθήματος << Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση, Εισηγητής : Ε. Σφακιανάκης ,ΤΕΙ Ηρακλείου)

4.2. Εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων από τις τράπεζες

Η εφαρμογή συστήματος Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων αποτελεί ένα σύνθετο εργαλείο που συνδυάζει τεχνολογία και βάσεις δεδομένων, προκειμένου

Η οποιαδήποτε τράπεζα να αποκτήσει καλύτερη εικόνα για τη σχέση που διατηρεί με κάθε πελάτη. Η ενοποίηση όλων δηλαδή των δεδομένων της πελατειακής βάσης της τράπεζας, κάτω από μια κοινή πλατφόρμα, αποτελεί το σημαντικότερο βήμα για τη γνώση των αναγκών και την σωστή εξυπηρέτηση των πελατών από όλα τα επικοινωνιακά κανάλια των τραπεζών.

Το CRM θα συμβάλει αποφασιστικά στην αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων της τράπεζας με τους πελάτες της, αποφέροντας σημαντικά οφέλη όπως:

- Προσέγγιση των πραγματικών αναγκών των πελατών
- Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών
- Μεγαλύτερη εξατομίκευση προϊόντων
- Ευρύτερο κανάλι πωλήσεων και υπηρεσιών
- Διευκόλυνση στο σχεδιασμό νέων δικτύων διανομής
- Μείωση κόστους
- Αύξηση της κερδοφορίας
- Μείωση του κινδύνου

4.2.1 Στόχος Συστήματος CRM από τις Τραπεζές

Κύριος στόχος ενός CRM συστήματος είναι να βελτιώσει την εικόνα του πελάτη για την τράπεζα και, αντίστροφα, της διοίκησης σε σχέση με την επαφή του πελάτη με την τράπεζα. Αυτό θα οδηγήσει αφενός σε αύξηση της ικανοποίησης και επομένως της εμπιστοσύνης του πελάτη προς την τράπεζα και, αφετέρου, σε αύξηση των κερδών της τελευταίας. Η ικανοποίηση θα βελτιωθεί αυξάνοντας την ικανότητα της τράπεζας να εξυπηρετεί τις εξειδικευμένες ανάγκες του κάθε πελάτη, εξετάζοντας ξεχωριστά το προϊόν /υπηρεσία που προσφέρεται σε κάθε πελάτη, το πότε προσφέρεται, από προϊόν και με ποιο τρόπο.

Εδώ η έννοια «διαχείριση του πελάτη» δεν περιορίζεται σε φυσικά και νομικά πρόσωπα, αλλά επεκτείνεται και στο χώρο (π.χ. γεωγραφικά), στο αντικείμενο δράσης (π.χ. μηχανικοί), στην επικοινωνία (π.χ. πραγματική ή εικονική) κ.ά. Σήμερα, οι ανάγκες αυτών των πελατών μπορούν να επιτευχθούν επιτυχώς μόνο με τη βοήθεια της τεχνολογίας CRM λόγω του τεράστιου όγκου πληροφοριών που απαιτείται να διαχειριστεί. Στα πλαίσια αυτής της διαχείρισης εξετάζονται ανάγκες, επικοινωνίες, διασυνδέσεις, προσαρμογές, συμπεριφορές και σχέσεις που έχουν αναπτύξει οι πελάτες μεταξύ τους, με την τράπεζα, με τα προϊόντα/ υπηρεσίες, με τους υπαλλήλους, με την τεχνολογία που διαθέτει η τράπεζα κ.ο.κ.

Σημειώνεται, ότι η σωστή λειτουργία ενός CRM δεν εξαρτάται μόνο από την ικανότητα διαχείρισης μεγάλου όγκου πληροφοριών, αλλά προϋποθέτει και την εφαρμογή μιας πελατο-κεντρικής (βλ. αρχιτεκτονική GLOBUS) και όχι λογαριασμό-κεντρικής (accountoriented) φιλοσοφίας στην συνολική λειτουργία της τράπεζας. (σημειώσεις διαλέξεων καθ.κ.Ν.Μπλεσιου)

4.2.2 Δίκτυο Καταστημάτων

Το δίκτυο κάθε τράπεζας ανέρχεται σε αρκετά καταστήματα. Στόχος της κάθε Τράπεζας είναι η διεύρυνση του δικτύου της σε περισσότερα καταστήματα τα οποία θα καλύπτουν όλους τους νομούς της Ελλάδας και αναπτυσσόμενες συνοικίες στην Αθήνα, στον Πειραιά και στην Θεσσαλονίκη.

4.2.3 Οφέλη από την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στον τραπεζικό κλάδο.

Η κοινωνία της πληροφορίας δημιουργεί ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον για τις τράπεζες, οι οποίες πρέπει να είναι σε εγρήγορση και να υιοθετούν τις νέες εξελίξεις στο χώρο προκειμένου να παραμένουν ανταγωνιστικές. Η βασική διαφορά στον τρόπο λειτουργίας των τραπεζών σήμερα είναι στο γεγονός ότι όλο και περισσότερες συναλλαγές πραγματοποιούνται ηλεκτρονικά, μια εντελώς διαφορετική φιλοσοφία εξυπηρέτησης πελατών από αυτή της φυσικής του παρουσίας σε κάποιο κατάστημα της τράπεζας.

Τα παραδοσιακά μοντέλα εξυπηρέτησης πελατών έχουν πλέον κορεστεί και η ανάπτυξη και κερδοφορία των τραπεζών βασίζεται πλέον σε νέες ευκαιρίες που παρέχονται από τις εξελίξεις στον τεχνολογικό τομέα. Ο ανταγωνισμός και η λειτουργία στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον ανοίγει ένα μεγάλο μέρος στρατηγικών επιλογών και ευκαιριών για καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες. Παραδείγματα τέτοιων προϊόντων είναι:

1. Δημιουργία ηλεκτρονικών τραπεζών χωρίς παρουσία στο φυσικό κόσμο
2. Ηλεκτρονική τιμολόγηση
3. Ανάπτυξη online τραπεζικών ισοτόπων για αγορά τραπεζικών προϊόντων
4. Έκδοση δανείων ηλεκτρονικά
5. Ηλεκτρονικά χαρτοφυλάκια

Η λειτουργία σε ένα τέτοιο επιχειρηματικό περιβάλλον έχει αναφέρει σημαντικές ωφέλειες για τις τράπεζες, όπως:

- Μείωση κόστους λειτουργίας

Πολλές επιχειρήσεις έχουν προβεί σε επανασχεδίαση των βασικών τους διαδικασιών την τελευταία δεκαετία (Currie & Willcocks, 1996). Αυτό έχει οδηγήσει σε σημαντική μείωση του κόστους λειτουργίας των τραπεζών. Το κόστος συναλλαγής ενός πελάτη σε ένα κατάστημα διαφέρει σημαντικά από το κόστος συναλλαγής μέσω διαδικτύου όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Τρόπος Εξυπηρέτησης Κόστος Συναλλαγής

| ΤΡΟΠΟΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ | ΚΟΣΤΟΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΗΣ |
|------------------------|-------------------|
| ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΤΡΑΠΕΖΑΣ | 1,20 |
| ΑΤΜ | 0,40 |
| ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ | 0,30 |
| PC BANKING | 0,20 |
| INTERNET BANKING | 0,01 |

Πίνακας 2.2: Κανάλια εξυπηρέτησης πελατών και σχετικά κόστη συναλλαγών (Peppard, 2000)

- Βελτίωση επιπέδου εξυπηρέτησης

Η αγορά προσφέρει σημαντικές επιχειρηματικές ευκαιρίες για τις τράπεζες προκειμένου να επανατοποθετήσουν τα τραπεζικά τους προϊόντα και να επανασχεδιάσουν τις προσφερόμενες προς τον πελάτη υπηρεσίες, όπως για παράδειγμα την σχεδίαση νέων προσφορών και την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ένας ολοένα και αυξανόμενος αριθμός τραπεζών δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες του να έχουν 24ωρη πρόσβαση στον τραπεζικό τους λογαριασμό και να διαχειρίζονται μέσω διαδικτύου τα χαρτοφυλάκιά τους.

- Χαμηλά Εμπόδια εισόδου στην τραπεζική αγορά

Οι ευκολίες που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες στην αγορά συμβάλλουν στην αυξημένη δυνατότητα εισόδου στον τραπεζικό κλάδο από επιχειρηματικές οντότητες που δεν υφίστανται στον 'φυσικό κόσμο'. Ειδικά στο εξωτερικό υπάρχουν ηλεκτρονικές και μόνο τράπεζες, οι οποίες μέσω της αξιοποίησης των δυνατοτήτων του διαδικτύου, προσφέρουν τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες αποκλειστικά από το internet. (διπλωματική εργασία Μαρία Μπουζούκα)

4.2.4 Υλοποίηση και Εφαρμογή συστήματος Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων στον τραπεζικό κλάδο.

Η διάδοση και χρήση νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, και ειδικά του Διαδικτύου, επιτρέπει πλέον στις επιχειρήσεις να υιοθετούν νέα ευέλικτα μοντέλα λειτουργίας. Να οργανώνουν, δηλαδή, τις συναλλαγές τους με πελάτες, προμηθευτές και άλλες επιχειρήσεις, με μεθόδους που στηρίζονται στη χρήση των διαδικτυακών τεχνολογιών (πχ. ηλεκτρονικό επιχειρείν), και να επενδύουν στην αξιοποίηση της γνώσης που κατέχουν. Η γνώση αυτή μπορεί, πλέον, να κωδικοποιηθεί και να είναι διαθέσιμη μέσω πληροφοριακών συστημάτων σε όλο το φάσμα δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτό, οι τράπεζες οφείλουν να δίνουν έμφαση στη υψηλή παραγωγικότητα, την ευελιξία και προσαρμοστικότητα, το χαμηλό κόστος παραγωγής και την εξωστρέφεια, τα οποία μπορούν να πετύχουν μόνο μέσα από την εσωτερική τους αναδιοργάνωση. Η χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών για την υποστήριξη της αναδιοργάνωσης αυτής περιλαμβάνει νέα επιχειρησιακά εργαλεία και την εγκατάσταση νέων τεχνολογικών συστημάτων και υποδομών, την λειτουργία συστημάτων διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP) ή των σχέσεων με τους πελάτες της (CRM), συνοδευόμενα από ανάλογη επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό. (διπλωματική εργασία Μαρία Μπουζούκα , Πατρα 2008)

4.3 Συναλλαγές Μέσω Διαδικτύου (internet banking)

Το e-banking της Τράπεζας προσφέρει, με ιδιαίτερα υψηλή ασφάλεια και ταχύτητα, τη δυνατότητα στους πελάτες της :

- Να διαχειρίζονται με μεγαλύτερη άνεση και ευκολία τις τραπεζικές υπηρεσίες
- Να διενεργούν τις συναλλαγές τους με ένα σύγχρονο, λειτουργικό και εύχρηστο τρόπο, σε ελάχιστο χρόνο από το σπίτι ή τη δουλειά τους, μέσω του ηλεκτρονικού τους υπολογιστή ή του κινητού τηλεφώνου τους.
- Να έχουν τη δυνατότητα εξυπηρέτησης 24 ώρες την ημέρα, 7 ημέρες την εβδομάδα
- Να έχουν χαμηλό κόστος συναλλαγών και άμεση εξυπηρέτηση

- Το e-banking συνεπάγεται εξοικονόμηση χρόνου, ευκολία στη διεκπεραίωση των συναλλαγών και κυρίως διεύρυνση των δυνατοτήτων για απεριόριστη χρονική και γεωγραφική εξυπηρέτηση των πελατών.
1. Η πρόσβαση του Πελάτη στο Internet Banking θα πραγματοποιείται με τη χρήση των Κωδικών Πρόσβασης Internet Banking.
 2. Η Τράπεζα ορίζει κατά την κρίση της τις συναλλαγές για την εκτέλεση των οποίων απαιτείται η χρήση από τον Πελάτη και, σε περίπτωση νομικού προσώπου, από τον Χρήστη, Πιστοποιητικού. Το μέσο, στο οποίο αποθηκεύεται το Πιστοποιητικό, αλλά και η εν γένει διαδικασία δημιουργίας και αποθήκευσης των Πιστοποιητικών καθώς και ο μέγιστος αριθμός αυτών, που είναι δυνατόν να δημιουργήσει ο Πελάτης και, σε περίπτωση νομικού προσώπου, ο Χρήστης, ορίζονται από την Τράπεζα κατά την κρίση της και γνωστοποιούνται μέσω του Διαδικτυακού Τόπου.
 3. Το Password και ο Κωδικός Certificate παράγονται ηλεκτρονικά, κάτω από συνθήκες ασφάλειας, που καθιστούν αδύνατη την αναπαραγωγή τους.
 4. Η συνδυασμένη χρήση κατά τα ανωτέρω του Username, του Password και του Πιστοποιητικού, όπου το τελευταίο απαιτείται κατά την κρίση της Τράπεζας, συνιστά απόδειξη ότι η εντολή διενέργειας των συναλλαγών προέρχεται αποκλειστικά και μόνον από τον Πελάτη.
 5. Για λόγους ασφάλειας των συναλλαγών, η Τράπεζα διατηρεί το δικαίωμα να υποχρεώνει τον Πελάτη και, σε περίπτωση νομικού προσώπου, τον Χρήστη να αλλάζει τους Κωδικούς Πρόσβασης Internet Banking ή να ακυρώνει το Πιστοποιητικό του και να τον εφοδιάζει με νέο Κωδικό Certificate για την έκδοση νέου Πιστοποιητικού, όποτε αυτό κρίνεται απαραίτητο.
 6. Η Τράπεζα δεν φέρει ευθύνη εάν ο Πελάτης διενεργήσει συναλλαγή, για την οποία η Τράπεζα έχει ορίσει ότι απαιτείται η χρήση Πιστοποιητικού αποθηκευμένου σε συγκεκριμένο μέσο, και ο Πελάτης και, σε περίπτωση νομικού προσώπου, ο Χρήστης, το έχει αποθηκεύσει σε άλλο. Σε περίπτωση αμφισβήτησης συναλλαγής, ο Πελάτης υποχρεούται να προσκομίσει στην Τράπεζα το μέσο στο οποίο έχει αποθηκευτεί το Πιστοποιητικό για έλεγχο. Τυχόν αδυναμία του Πελάτη να προσκομίσει το μέσο σε κατάσταση τέτοια, ώστε να είναι δυνατός ο κατά τα ανωτέρω έλεγχος, απαλλάσσει την Τράπεζα από κάθε ευθύνη σχετικά με τη διενεργηθείσα συναλλαγή.
 7. Σε περίπτωση που ο Πελάτης και, σε περίπτωση νομικού προσώπου, ο Χρήστης, απωλέσει το Πιστοποιητικό ή το μέσο αποθήκευσης αυτού ή η χρήση του

Πιστοποιητικού καταστεί αδύνατη για οποιονδήποτε τεχνικό λόγο, υποχρεούται είτε να ακυρώσει ο ίδιος το Πιστοποιητικό μέσα από το Διαδικτυακό Τόπο, είτε, σε περίπτωση που αυτό δεν είναι εφικτό, να ειδοποιήσει άμεσα την Τράπεζα μέσω του Europhone Banking και να ζητήσει Φραγή Πρόσβασης, σύμφωνα με τα αναφερόμενα στον όρο 11 κατωτέρω.

8. Το αποσπελλόμενο στον Πελάτη και, σε περίπτωση νομικού προσώπου, στον Χρήστη, μέσο αποθήκευσης Πιστοποιητικού, ανήκει κατά κυριότητα στην Τράπεζα.

9. Ο Πελάτης και, σε περίπτωση νομικού προσώπου, ο Χρήστης υποχρεούται να υπογράψει αποδείξεις παραλαβής του μέσου αποθήκευσης και των Κωδικών Πρόσβασης Internet Banking.

10. Η Τράπεζα διατηρεί το δικαίωμα να μην εκτελεί συγκεκριμένη συναλλαγή ή να αναστέλλει προσωρινά τη δυνατότητα διενέργειας συναλλαγών μέσω Internet Banking για λόγους που ανάγονται στην προστασία των συναλλαγών, την ασφάλεια του Πελάτη και της ίδιας. Η Φραγή Πρόσβασης είναι δυνατόν να λάβει χώρα οποτεδήποτε, κατά την κρίση της Τράπεζας, χωρίς να υποχρεούται να ανακοινώνει την αιτία της αναστολής. Σε κάθε περίπτωση όμως, υποχρεούται να ενημερώνει τον Πελάτη και, σε περίπτωση νομικού προσώπου, τον Χρήστη, για την ενεργοποίηση της Φραγής Πρόσβασης μέσω του Διαδικτυακού Τόπου ή του Europhone Banking.

11. Ο Πελάτης και, σε περίπτωση νομικού προσώπου, ο Χρήστης, δικαιούται οποτεδήποτε να ζητήσει εγγράφως από την Τράπεζα, για οποιοδήποτε λόγο Φραγή Πρόσβασης, η οποία και ενεργοποιείται το αργότερο πέντε (5) εργάσιμες ημέρες μετά την περιέλευση στην Τράπεζα της ανωτέρω έγγραφης δήλωσης. Αν όμως επιθυμεί την άμεση Φραγή Πρόσβασης, μπορεί να δηλώσει τη σχετική βούλησή του στην Τράπεζα μέσω του Europhone Banking, οπότε η Φραγή Πρόσβασης πραγματοποιείται αμέσως με την εν λόγω δήλωσή του. Στην περίπτωση αυτή η Τράπεζα μπορεί να ζητήσει σχετική έγγραφη επιβεβαίωση.

12. Για την ενεργοποίηση της πρόσβασης του Πελάτη και, σε περίπτωση νομικού προσώπου, του Χρήστη στο Internet Banking μετά τη Φραγή Πρόσβασης, απαιτείται σχετική δήλωσή του προς την Τράπεζα, είτε έγγραφη, είτε μέσω του Europhone Banking, εφ' όσον αυτός είναι εγγεγραμμένος στην υπηρεσία αυτή της Τράπεζας και διαθέτει το σχετικό PIN. Στην περίπτωση αυτή, η ενεργοποίηση της πρόσβασης πραγματοποιείται εντός των επόμενων πέντε εργάσιμων ημερών.

13. Ο Πελάτης υποχρεούται να έχει εγκαταστήσει στον ηλεκτρονικό του υπολογιστή τις τελευταίες, συμβατές με το σύστημα της Τράπεζας, ενημερωμένες εκδόσεις

προγραμμάτων, λειτουργικών συστημάτων και εκδόσεις αντιβιοτικών προγραμμάτων και συναφών προγραμμάτων προστασίας δεδομένων και ηλεκτρονικών υπολογιστών και σε καμία περίπτωση να μην αποθηκεύει σε αυτόν μη αναγνωρισμένα προγράμματα ή προγράμματα χωρίς νόμιμη άδεια για τη συγκεκριμένη εγκατάσταση.

14. Δεδομένου ότι η παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών από απόσταση και η κρυπτογράφηση των επικοινωνιών μέσω ηλεκτρονικών δικτύων ρυθμίζεται με διαφορετικό τρόπο από κράτος σε κράτος, ο Πελάτης οφείλει να ενημερώνεται και να τηρεί το δίκαιο, το οποίο αφορά στην παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών από απόσταση και στην κρυπτογράφηση των επικοινωνιών μέσω ηλεκτρονικών δικτύων, της χώρας στην οποία βρίσκεται.

15. Ο Πελάτης και, σε περίπτωση νομικού προσώπου, ο Χρήστης, για λόγους ασφάλειας των συναλλαγών, υποχρεούται να μην χρησιμοποιεί τους Κωδικούς Πρόσβασης Internet Banking σε ηλεκτρονικά δίκτυα τρίτων.

16. Η πρόσβαση του Πελάτη στο Internet Banking και η χρήση των συστημάτων της Τράπεζας, δυνάμει των Γ.Ο.Σ., δεν δημιουργεί οποιασδήποτε μορφής δικαίωμα υπέρ αυτού, και σε περίπτωση νομικού προσώπου, και του Χρήστη, επί των εν γένει δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας, των οποίων η Τράπεζα ή τρίτος είναι νόμιμος δικαιούχος. Με την επιφύλαξη του όρου 17 αμέσως κατωτέρω, οποιαδήποτε αντιγραφή, διαγραφή, αναπαραγωγή, απομίμηση ή παραποίηση, με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή άλλως, σε οποιαδήποτε μορφή και με οποιοδήποτε μέσο, και οποιαδήποτε εν γένει προσβολή των ανωτέρω δικαιωμάτων από τον Πελάτη και, σε περίπτωση νομικού προσώπου, και τον Χρήστη, συνιστά παράνομη, αθέμιτη και ποινικώς κολάσιμη πράξη, απαγορεύεται αυστηρά και επιφέρει τις σχετικές έννομες συνέπειες.

17. Ο Πελάτης και, σε περίπτωση νομικού προσώπου, ο Χρήστης, έχει δικαίωμα να εκτυπώνει, να αντιγράφει, να ανασύρει ή προσωρινά να αποθηκεύει από τον Διαδικτυακό Τόπο, αποκλειστικά και μόνο για τη διενέργεια των παρεχόμενων συναλλαγών, μέρος ή αποσπάσματα αυτού. Οποιαδήποτε άλλη χρήση, όπως ενδεικτικά η διασύνδεση του Διαδικτυακού Τόπου, με διαδικτυακό τόπο τρίτου (linking), απαγορεύεται ρητά, και η Τράπεζα δικαιούται να ζητήσει την αποκατάσταση οποιασδήποτε, θετικής ή/και αποθετικής ζημίας τυχόν υποστεί από την αιτία αυτή.

18. Ο Πελάτης αποδέχεται ότι η χρήση των ιστοσελίδων του Διαδικτυακού Τόπου έχει ως αποκλειστικό σκοπό τη διενέργεια τραπεζικών συναλλαγών. Ως εκ τούτου ο

Πελάτης και, σε περίπτωση νομικού προσώπου, και ο Χρήστης, υποχρεούνται να απέχουν από οποιαδήποτε ενέργεια η οποία έχει ως σκοπό την αποσυμπίληση (reverse engineering) ή την ανακατασκευή του πηγαίου κώδικα του λογισμικού του Διαδικτυακού Τόπου, ή τη μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση σε οποιαδήποτε υπηρεσία, λογισμικό, σύστημα, μεμονωμένο υπολογιστή ή δίκτυο υπολογιστών ή και αρχείο της Τράπεζας ή την επίθεση (hacking) στον Διαδικτυακό Τόπο και εν γένει στα συστήματα αυτής καθ' οιονδήποτε τρόπο, όπως ενδεικτικά με τη χρήση μηχανικών μέσων ή αυτοματοποιημένων μεθόδων.

19. Ο Πελάτης και, σε περίπτωση νομικού προσώπου, και ο Χρήστης, ενημερώνονται ότι οι τηλεφωνικές συνομιλίες και εντολές τους μέσω της υπηρεσίας τηλεφωνικής εξυπηρέτησης του Internet Banking θα μαγνητοφωνούνται από την Τράπεζα για την ασφάλεια των συναλλαγών. Η συνέχιση της συνομιλίας από τον Πελάτη ή, σε περίπτωση νομικού προσώπου, από τον Χρήστη, συνεπάγεται αποδοχή της μαγνητοφώνησης.

20. Η Τράπεζα έχει λάβει όλα τα απαραίτητα μέτρα για την υψηλού επιπέδου ασφάλεια και προστασία των συστημάτων της, όπως αυτά επιβάλλονται από την συναλλακτική πρακτική. Η Τράπεζα μολονότι αναλαμβάνει την υποχρέωση να αναβαθμίζει τα συστήματα προστασίας της και να διαθέτει αντιβιοτικά προγράμματα, εντούτοις πρακτικά δεν είναι δυνατόν να εγγυηθεί τη μη ύπαρξη ιών και δε φέρει ευθύνη σε περίπτωση ζημίας του εξοπλισμού, του λογισμικού, των αρχείων ή άλλης ζημίας του Πελάτη, η οποία προκαλείται από ιό.

21. Η Τράπεζα μεταδίδει μέσω του Internet Banking τις πληροφορίες που αποστέλλονται ηλεκτρονικά και αυτόματα από τρίτους (ενδεικτικά Χρηματιστήριο Αθηνών, θυγατρικές της κ.λπ.) στο σύστημά της, όπως ακριβώς αυτές αποστέλλονται σε αυτήν και ουδεμία ευθύνη φέρει για το περιεχόμενό τους.

22. Σε περίπτωση που κάποιες πληροφορίες ή συναλλαγές υπόκεινται ρητά σε ειδικές ρήτρες μη ευθύνης (disclaimers) ή σε ειδικούς όρους, η Τράπεζα θα τις γνωστοποιεί σε εμφανές σημείο στον Διαδικτυακό Τόπο. Η χρήση των πληροφοριών ή η διενέργεια των συναλλαγών αυτών από τον Πελάτη και, σε περίπτωση νομικού προσώπου, τον Χρήστη, συνεπάγεται την εκ μέρους του Πελάτη αποδοχή αυτών των ρητρών ή/ και όρων.

23. Για τη διενέργεια συναλλαγών μέσω Internet Banking, η Τράπεζα δύναται να χρεώνει τον Πελάτη με προμήθεια, ή και με εφάπαξ δαπάνη για τη χρήση του μέσου αποθήκευσης του Πιστοποιητικού, σύμφωνα με το εκάστοτε ισχύον Τιμολόγιο. Ο

Πελάτης εξουσιοδοτεί την Τράπεζα να εισπράττει τις εκάστοτε προμήθειες με χρέωση του καταθετικού λογαριασμού του επί του οποίου διενεργούνται οι σχετικές συναλλαγές. Επί συναλλαγών μεταξύ περισσότερων καταθετικών λογαριασμών του Πελάτη στην Τράπεζα, οι προμήθειες εισπράττονται με χρέωση του λογαριασμού από τον οποίο μεταφέρονται τα χρήματα. Η χρέωση για το μέσο αποθήκευσης του Πιστοποιητικού πραγματοποιείται με την πρώτη, μετά την παραλαβή του μέσου, χρήση του Internet Banking.

24. Ο Πελάτης επιβαρύνεται με το κόστος τρίτων, όπως, ενδεικτικά, τη δαπάνη σύνδεσης με δίκτυα ηλεκτρονικών πληροφοριών, τηλεφωνικά και λοιπά τέλη, φόρους, εισφορές, έξοδα ή οποιασδήποτε φύσεως επιβαρύνσεις υπέρ του Δημοσίου ή οποιωνδήποτε τρίτων που επιβάλλονται με αιτία ή αφορμή τη διενέργεια συναλλαγών μέσω Internet. (google.gr, www.eurobank.gr, atebank.gr)

4.4 Συναλλαγές Μέσω Κινητής Τηλεφωνίας (m-banking)

1. Η πρόσβαση του Πελάτη στο m-Banking θα πραγματοποιείται με τη χρήση των Κωδικών Πρόσβασης m-Banking, οι οποίοι είναι ο αριθμός κλήσης κινητού τηλεφώνου του Πελάτη, και το Password. Το Password παράγεται ηλεκτρονικά, κάτω από συνθήκες ασφάλειας, που καθιστούν αδύνατη την αναπαραγωγή του. Ο αριθμός κλήσης του κινητού τηλεφώνου του Πελάτη δηλώνεται στην Αίτηση και για τη διενέργεια κάθε συναλλαγής διαβιβάζεται από το δίκτυο κινητής τηλεφωνίας ή, επί απόρρητου αριθμού, πληκτρολογείται από τον Πελάτη.

2. Η συνδυασμένη χρήση κατά τα ανωτέρω του αριθμού κλήσης του κινητού τηλεφώνου του Πελάτη και του Password συνιστά απόδειξη ότι η εντολή διενέργειας των συναλλαγών προέρχεται αποκλειστικά και μόνον από τον Πελάτη.

3. Ο Πελάτης υποχρεούται σε περίπτωση απώλειας της συσκευής κινητού τηλεφώνου, διακοπής της σύνδεσης κινητής τηλεφωνίας ή αλλαγής αριθμού κλήσης, να δηλώσει στην Τράπεζα άμεσα την απώλεια, τη διακοπή ή την αλλαγή, ώστε να απενεργοποιηθεί η δυνατότητα πρόσβασης στο m-Banking.

4. Ο Πελάτης, για λόγους ασφάλειας των συναλλαγών, υποχρεούται να μην χρησιμοποιεί τους Κωδικούς Πρόσβασης m-Banking σε ηλεκτρονικά δίκτυα τρίτων.

(διπλωματική εργασία Μαρία Μπουζούκα , Πάτρα 2008)

4.5 Συναλλαγές μέσω Αυτόματων Ταμειολογιστικών Μηχανών (ATMS)

Είναι το δίκτυο των Αυτόματων Ταμειολογιστικών Μηχανών των τραπεζών, μέσω του οποίου παρέχονται στον Πελάτη υπηρεσίες. Στα πλαίσια της επιδίωξης της κάθε Τράπεζας για συνεχή ανάπτυξη των σημείων διανομής των προϊόντων της, βρίσκεται σε εξέλιξη και η εγκατάσταση Αυτόματων Ταμειολογιστικών Μηχανών (ATM) σε χώρους εκτός του δικτύου των καταστημάτων της. Η επιλογή εγκατάστασης των ATM γίνεται με γνώμονα την υψηλή τους επισκεψιμότητα, τη γεωγραφική τους κατανομή, το είδος των εταιρειών ή των Οργανισμών στους χώρους των οποίων εγκαθίστανται π.χ εντός του χώρου Πανεπιστήμιου, ενός σούπερ μάρκετ την ενίσχυση των σχέσεων με τους πελάτες και την αύξηση της αναγνωρισιμότητας της Τράπεζας.

1. Ο Πελάτης και, σε περίπτωση νομικού προσώπου, ο Κάτοχος, μπορεί να διενεργεί συναλλαγές στα ATMs της Τράπεζας στην Ελλάδα ή και άλλων τραπεζών στην Ελλάδα, ή και στο εξωτερικό, εφ' όσον η δυνατότητα αυτή παρέχεται, με τη χρήση της Κάρτας και του PIN.
2. Η συνδυασμένη χρήση, κατά τα ανωτέρω, της Κάρτας και του PIN συνιστά απόδειξη ότι η εντολή διενέργειας των συναλλαγών προέρχεται αποκλειστικά και μόνον από τον Πελάτη.
3. Πραγματοποίηση συναλλαγών μέσω ATMs γίνεται μόνον επί Συνδεδεμένων Λογαριασμών εκτός από την περίπτωση ανάληψης μετρητών λόγω δανείου με πιστωτική Κάρτα (άρθρο 2 Ενότητας II Κεφαλαίου 6 κατωτέρω).
4. Αναλήψεις μετρητών με την Κάρτα μπορούν να γίνονται μόνο στα χαρτονομίσματα ευρώ ή, σε περίπτωση που ο Πελάτης βρίσκεται εκτός Ευρωζώνης, στο κατά περίπτωση ξένο νόμισμα και μέχρι το ημερήσιο όριο που εκάστοτε καθορίζει η Τράπεζα, υπό την προϋπόθεση ότι υπάρχουν επαρκή διαθέσιμα υπόλοιπα. Ο Πελάτης μπορεί να αιτηθεί τη μείωση του ανωτέρω ημερησίου ορίου.
5. Ειδικά για τις εκάστοτε διαθέσιμες διατραπεζικές συναλλαγές από τα ATMs άλλης τράπεζας, όπως και για τον τρόπο διενέργειας αυτών, ο Πελάτης και, σε περίπτωση νομικού προσώπου, ο Κάτοχος, ενημερώνεται από τα ATMs της τράπεζας αυτής. Ο Πελάτης επιβαρύνεται με το εκάστοτε σε ισχύ κόστος της αντίστοιχης διατραπεζικής

συναλλαγής, το ύψος του οποίου για διατραπεζικές συναλλαγές στο εσωτερικό αναφέρεται στην Αίτηση και στο Τιμολόγιο.

6. Καταθέσεις μετρητών με την Κάρτα μπορούν να γίνουν μόνο σε χαρτονομίσματα, σύμφωνα με τις οδηγίες που εμφανίζονται στην οθόνη, με τη χρήση ή μη φακέλου, αναλόγως του είδους του ATM.

7. Σε περίπτωση που μέσω του ATM χορηγείται ειδικός φάκελος κατάθεσης, ο Πελάτης και, σε περίπτωση νομικού προσώπου, ο Κάτοχος, πρέπει να χρησιμοποιήσει έναν φάκελο για κάθε κατάθεση, ο οποίος θα τοποθετείται στο ATM καλά σφραγισμένος.

8. Σε περίπτωση που για την κατάθεση μέσω του ATM δεν απαιτείται φάκελος, τα χρήματα τοποθετούνται στην ειδική θέση του ATM, το οποίο αυτόματα ελέγχει τα χαρτονομίσματα ως προς την πλαστότητα ή την φθορά τους. Πλαστά χαρτονομίσματα ή ιδιαίτερος φθαρμένα επιστρέφονται από το ATM, τα δε υπόλοιπα καταμετρώνται και εκτυπώνεται απόδειξη στην οποία αναγράφεται το ακριβές ποσό της κατάθεσης, εφ' όσον αυτό επιλέγεται.

9. Ειδικά εξουσιοδοτημένη επιτροπή της Τράπεζας ανοίγει το ATM και καταμετρά τις καταθέσεις που πραγματοποιήθηκαν και στις δύο ως άνω περιπτώσεις. Εάν το ποσό που πληκτρολογήθηκε στο ATM στην περίπτωση που χρησιμοποιήθηκε φάκελος, ή η απόδειξη που εκτυπώθηκε από το ATM στην περίπτωση που δεν χρησιμοποιήθηκε φάκελος και οι καταμετρήσεις από την επιτροπή της Τράπεζας συμφωνούν, ο λογαριασμός θα πιστώνεται με το ποσό αυτό. Αν υπάρχει διαφορά, το ποσό που θα πιστωθεί στο λογαριασμό θα είναι εκείνο που η επιτροπή βεβαίωσε ότι βρέθηκε όταν ανοίχθηκε ο φάκελος ή το ATM αντίστοιχα και ο Πελάτης θα ειδοποιείται άμεσα με σχετική επιστολή που θα του αποστέλλει η Τράπεζα.

10. Σε περίπτωση παράλειψης ή κακής σφράγισης φακέλου με αποτέλεσμα την εκκένωση του περιεχομένου του και την τυχόν πρόσμειξή του με το περιεχόμενο άλλου αποσφραγισμένου φακέλου, η επιτροπή θα διενεργεί την καταμέτρηση και την πίστωση του λογαριασμού με βάση τα ποσά που αναγράφονται σε κάθε φάκελο και εφ' όσον αυτά δεν συμπίπτουν με τα ποσά που βρέθηκαν, θα πιστώνονται οι λογαριασμοί κατά την αναλογία των αναγραφομένων ποσών και θα ειδοποιούνται άμεσα οι Πελάτες ομοίως με επιστολές. Σε κάθε περίπτωση ο Πελάτης φέρει το βάρος της απόδειξης του περιεχομένου του φακέλου του.

11. Με την επιφύλαξη των αμέσως προηγούμενων: α) καταθέσεις μετρητών σε καταθετικούς λογαριασμούς που έγιναν στα ATMs της Τράπεζας κατά τις κανονικές

εργάσιμες ώρες των τραπεζών, θα φέρουν τόκο και θα είναι διαθέσιμες στον Πελάτη την επόμενη της κατάθεσης εργάσιμη ημέρα, β) καταθέσεις μετρητών σε καταθετικούς λογαριασμούς που έγιναν στα ATMs της Τράπεζας μετά τις κανονικές εργάσιμες ώρες των τραπεζών ή σε μη εργάσιμες ημέρες, θα φέρουν τόκο και θα είναι διαθέσιμες στον Πελάτη τη μεθεπόμενη της κατάθεσης εργάσιμη ημέρα, γ) καταθέσεις μετρητών σε χορηγητικούς λογαριασμούς του Πελάτη που έγιναν στα ATMs της Τράπεζας θα φέρονται σε πίστωση των λογαριασμών αυτών με αξία (valeur): i) την επόμενη της κατάθεσης εργάσιμη ημέρα, εφόσον έγιναν κατά τις κανονικές εργάσιμες ώρες των τραπεζών, και ii) τη μεθεπομένη της κατάθεσης εργάσιμη ημέρα, εφόσον έγιναν μετά τις εργάσιμες ώρες των τραπεζών ή σε μη εργάσιμες ημέρες.

12. Ειδικά στις περιπτώσεις ATMs που δεν βρίσκονται σε Καταστήματα της Τράπεζας (off-site ATMs), το έργο της επιτροπής που περιγράφεται στους όρους 9 και 10 ανωτέρω, ανατίθεται από την Τράπεζα σε τρίτα πρόσωπα, φυσικά ή νομικά.

13. Για κάθε συναλλαγή σε ATM είναι δυνατό να εκδίδεται, κατ' επιλογή του Πελάτη και, σε περίπτωση νομικού προσώπου, του Κατόχου, από το ATM την ίδια στιγμή γραπτή απόδειξη που θα επιβεβαιώνει τις εντολές που αυτός έδωσε. Σε περίπτωση μη έκδοσης τέτοιας απόδειξης λόγω τεχνικής βλάβης, ο Πελάτης και, σε περίπτωση νομικού προσώπου, ο Κάτοχος, ενημερώνεται σχετικά μέσω της οθόνης του ATM πριν τη διενέργεια ή ολοκλήρωση κάθε συναλλαγής και δύναται να απευθυνθεί στην Τράπεζα για την επιβεβαίωσή της.

14. Η Τράπεζα μπορεί οποτεδήποτε και χωρίς προηγούμενη ειδοποίηση του Πελάτη να αναστέλλει ή διακόπτει τη δυνατότητα πραγματοποίησης συναλλαγών στα ATMs είτε για λόγους προστασίας αυτού ή για οποιοδήποτε άλλο νόμιμο λόγο. Η Τράπεζα μπορεί επίσης να διακόπτει προσωρινά ή μόνιμα τη λειτουργία ενός ή περισσότερων ATMs χωρίς προειδοποίηση εάν συντρέχει περίπτωση συντήρησης, βλάβης, δυσλειτουργιών ή για λόγους ασφαλείας. Στις περιπτώσεις αυτές η Τράπεζα ουδεμία ευθύνη φέρει έναντι του Πελάτη για οποιαδήποτε εκ των λόγων αυτών τυχόν ζημιά ή απώλεια υποστεί αυτός.

15. Ο Πελάτης και, σε περίπτωση νομικού προσώπου, ο Κάτοχος, ενημερώνεται ότι οι συναλλαγές του με την Κάρτα στα ATMs της Τράπεζας ή και ενδεχομένως άλλων τραπεζών θα βιντεοσκοποούνται προς το σκοπό πρόληψης, αποτροπής ή και καταστολής παρανόμων πράξεων κατά της ζωής και της περιουσίας.

(www.yahoo.gr , www.eurobnak.gr)

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Σύμφωνα με όλα όσα αναλύσαμε παραπάνω καμία επιχείρηση ή οργανισμός σήμερα δεν μπορεί να επιβιώσει και να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό, αν ο σχεδιασμός και η οργάνωσή του δεν προσανατολίζονται προς την ποιότητα και την εξυπηρέτηση των πελατών τους. Αυτό όμως για να επιτευχθεί απαιτεί το μετασχηματισμό και τον εκσυγχρονισμό του οργανωτικού και του διοικητικού συστήματος των οργανισμών.

Το καλύτερο και αποτελεσματικότερο εκσυγχρονιστικό μέσο για το μετασχηματισμό αυτό είναι η εφαρμογή της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας(ΔΟΠ).

Η φιλοσοφία αυτή έχει αποδείξει ότι μπορεί να αλλάξει τα αποτελέσματα των οργανισμών, δηλαδή να μειώσει το κόστος και να αυξήσει την παραγωγικότητα. Για το σκοπό αυτό, πρέπει να μεταβάλουμε τις διαδικασίες λειτουργίας του συστήματος και τον τρόπο με τον οποίο αυτό διοικείται. Πρέπει να γίνουν αλλαγές στην κουλτούρα των οργανισμών και στον τρόπο που σκέπτονται τα άτομα του κάθε οργανισμού και της κάθε επιχείρησης, είτε πρόκειται για τον κλάδο της εμπορίας- παραγωγής είτε πρόκειται για την παροχή υπηρεσιών με την οποία ασχολούμαστε και συγκεκριμένα με τον κλάδο των τραπεζών. Επίσης πρέπει να γίνει αντιληπτό στα άτομα τα οποία εργάζονται στον κάθε κλάδο ότι η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι πελατοκεντρική και ότι ο οργανισμός πρέπει να ενδιαφέρεται και να έχει σαν στόχο του την ικανοποίηση του πελάτη.

Ποιότητα είναι η προσπάθεια να φθάσουν οι παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα στο επίπεδο της τελειότητας καθώς επίσης και ένας νέος τρόπος σκέψης σχετικά με το πώς το άτομο θα πραγματοποιήσει και θα βελτιώσει τις διαδικασίες λειτουργίας του οργανισμού. Η θεωρία αυτή της διοίκησης πιστεύει στην σπουδαιότητα που έχει ο παράγων άνθρωπος. Συγκεκριμένα, τα άτομα που δέχονται αυτή τη θεωρία πιστεύουν στις ανθρώπινες δυνατότητες, στην ομαδική εργασία, στη συγκέντρωση δεδομένων και στη στατιστική ανάλυση, στο μακροπρόθεσμο προγραμματισμό και στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών. Παράλληλα, τα άτομα πρέπει να βρουν τρόπους να βελτιώσουν την αποδοτικότητα, την παραγωγικότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων.

Με βάση τα παραπάνω προκύπτει ότι η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων αποτελεί σήμερα τον κύριο σκοπό κάθε οργανισμού και

επιχείρησης. Στην συγκεκριμένη εργασία προσεγγίσαμε τη φιλοσοφία ΔΟΠ συνολικά, δηλαδή εξετάζουμε τις αρχές και τα εργαλεία ποιότητας, ενώ παράλληλα καθώς επικεντρωνόμαστε στον τραπεζικό κλάδο και τις αυτού εργασίες βλέπουμε και το κομμάτι της τεχνολογίας το οποίο πρόκειται αν όχι για το σημαντικότερο εργαλείο στον τομέα της ΔΟΠ από τα πιο σημαντικά και χρήσιμα εργαλεία στο κομμάτι της επαφής της και της βελτίωσης της επικοινωνίας με τον πελάτη. Καθώς λοιπόν αναφερόμαστε στην τεχνολογία εννοούμε όλα εκείνα τα μέσα τα οποία έχει στην κατοχή του πλέον ο πελάτης και του δίνουν την δυνατότητα επικοινωνίας με την τράπεζα, είτε πρόκειται για το πιο απλό το οποίο είναι το τηλέφωνο του σπιτιού του όπου με το πάτημα ενός κουμπιού μπορεί να ενημερωθεί, είτε μέσω του κινητού του τηλεφώνου, ηλεκτρονικού υπολογιστή ή μέσω των μηχανημάτων αυτομάτων αναλήψεων τα οποία τα συναντάμε παντού, έξω από τράπεζες μέχρι και σούπερ μαρκετ.

Με αυτήν την πτυχιακή λοιπόν προσπαθήσαμε να επικεντρωθούμε στην ΔΟΠ και τις τραπεζικές εργασίες αναλύοντας την ποιότητα και με ποίο τρόπο επιτυγχάνεται αυτή μέσω του τραπεζικού συστήματος. Ελπίζουμε η ανάλυση και η προσέγγιση την οποία προσπαθήσαμε να δώσουμε να διαφωτίζει και να ενημερώνει σωστά τον αναγνώστη ώστε να κατανοεί την φιλοσοφία αυτής.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

- Ahn, J. Y. et al. (2003) On the design concepts for CRM system, *Industrial Management & Data Systems*, 103(5), pp. 324–331.
- □ Anderson, Eugene W. and Mittal, Vikas. (2000), “Strengthening the Satisfaction-Profit Chain”, *Journal of Service Research*, Nov, 2000, Vol. 3, No. 2, 107-120.
- □ Anderson E., Fornell C., Lehmann D., : “C
- Charles N. Weaver, *Management Total Quality* , Εκδόσεις Nubis, Αθήνα 1996
- James Paul Mangement *Total Quality*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 1998
- Macdonald J. *Επιτυχημένη Διαχείριση Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Nubis, Αθήνα 1994

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

- Μπουράντα Δ.Κ - ΝΑ Παπαλεξανδρή , *Εισαγωγή στην Διοίκηση Επιχειρήσεων* , Εκδόσεις Μπένου , Β Έκδοση 1998
- . Δερβιτσιώτης Κώστας Ν. , *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση Ολικής Ποιότητας* , interbooks 2005
- καθ. κ. Μπλέσιος Ν. , *Σημειώσεις Διαλέξεων ΔΟΠ*,
- Μπουζούκα Μαρία , *Διπλωματική εργασία*, Πάτρα 2008
- Εισηγητής Σφακιανάκης Εμμ. , *Σημειώσεις μαθήματος <<Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση>>*, Ηράκλειο 2009
- . Βογιάτης Γ , *Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Τόμος Γ΄*, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- Εισηγητής , Γαβριλάκης Νεκτάριος , *Σημειώσεις μαθήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας*, Ηράκλειο 2005
- καθ.. Ζαβλάνος , *Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2007
- Σπανός Α. , *Ολική Ποιότητα* , Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα 1993

ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ:

- www.nbg.gr
- www.eurobank.gr
- www.google.gr
- www.alphabank.gr
- <http://www.logistics.tuc.gr>