



**Τ.Ε.Ι ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΝΕΚΤΑΡΙΟΣ ΓΑΒΡΙΛΑΚΗΣ**

**ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:
<<ΒΑΘΜΟΣ ΧΡΗΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΠΟ
ΤΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΚΡΗΤΗΣ>>**



**ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ:
ΚΑΡΑΝΔΙΝΟΥ ΠΕΛΑΓΙΑ (Α.Μ 3485)**

ΗΡΑΚΛΕΙΟ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2012

Copyright © Πελαγία Καρανδινού, 2012

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Τ.Ε.Ι Κρήτης δεν υποληλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω προσωπικά τους καθηγητές του ΤΕΙ οι οποίοι σταλήθηκαν δίπλα μου αλλά και δίπλα σε όλους τους φοιτητές καθ'όλη τη διάρκεια των φοιτητικών χρόνων προσπαθώντας να μας καταρτίσουν κατάλληλα, προσφέροντας μας γνώσεις ώστε να μπορέσουμε να ανταπεξέλθουμε στον επαγγελματικό "στίβο" που μας περιμένει στη μετέπειτα πορεία μας.

Ειδικότερα οφείλω ένα ευχαριστώ στον επιβλέπων καθηγητή της πτυχιακής μου εργασίας κ. Νεκτάριο Γαβριλάκη ο οποίος με βοήθησε στη πραγματοποίηση αυτής της εργασίας.

Τέλος ευχαριστώ όλους εκείνους τους διευθυντές των τραπεζών που με βοήθησαν συμπληρώνοντας τα ερωτηματολόγια της έρευνας με ευχαρίστηση και διέθεσαν λίγο από το χρόνο τους για να με βοηθήσουν να τελειοποιήσω το ερευνητικό μέρος της εργασίας μου και να οδηγηθώ στα ερευνητικά συμπεράσματα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Θεματικός άξονας της εργασίας που ακολουθεί είναι η μελέτη του αν και σε τι βαθμό χρησιμοποιούν προγράμματα ολικής ποιότητας τα τραπεζικά καταστήματα τα οποία δραστηριοποιούνται στο νησί της Κρήτης.

Εργαλείο της έρευνας αποτέλεσε το ερωτηματολόγιο το οποίο κλήθηκαν να συμπληρώσουν τα άτομα που αποτελέσαν το δείγμα της έρευνας.

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε μπορούν να χρησιμοποιηθούν για περαιτέρω μελέτη και ανάλυση από άλλους ερευνητές, όπως επίσης και από τις τράπεζες ώστε να προσπαθήσουν να γίνουν περισσότερο ποιοτικές και να μπορέσουν να βελτιώνονται όλο και περισσότερο.

ABSTRACT

Themes of this research work is to study whether and to what extent programs use total quality banking stores that operate in the island of Crete.

Research tool was the questionnaire was asked to fill out the people who constitute the survey sample.

The results obtained from the survey can be used for further study and analysis by other researchers, as well as from banks to try to become more quality and to be able to improve more and more.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εξώφυλλο	1
Σελίδα copyright	2
Ευχαριστίες	3
Περίληψη	4
ABSTRACT	5
Περιεχόμενα	6
Λίστα Εικόνων	8
Λίστα Γραφημάτων	9
Εισαγωγή	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Έννοιες και ορισμοί	11
1.1 Ο ορισμός του management	11
1.2 Η ποιότητα ως ορισμός	11
1.3 Ο ορισμός της Ολικής Ποιότητας	11
1.3.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	11
1.3.2 Η ποιότητα και η σημασία της	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Ιστορική εξέλιξη της διοίκησης ολικής ποιότητας (Δ.Ο.Π)	13
2.1 Η Ποιότητα στην Ελλάδα	14
2.2 ΠΡΩΤΟΠΟΡΟΙ ΤΗΣ ΔΟΠ	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Προγραμματισμός σύγχρονης επιχείρησης μέσω της διοίκησης ολικής ποιότητας	18
3.1 Πρόλογος	18
3.2 Ορισμός του προγραμματισμού	18
3.3 Λόγοι που οδήγησαν στην ανάγκη για προγραμματισμό	18
3.4 Ποια τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα του προγραμματισμού;	19
3.5 Χρησιμότητα προγραμματισμού	20
3.6 Προγράμματα ποιότητας	20
3.7 Διαδικασία προγραμματισμού ποιότητας	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Οργάνωση, δομή και σχεδιασμός προγράμματος Ολικής Ποιότητας	23
4.1 Οργάνωση και Δομή	23
4.2 Οργανωτικός σχεδιασμός	23
4.3 Σχεδιασμός θέσεων εργασίας	24
4.4 Συστήματα διαχείρισης ποιότητας	25
4.4.1 ISO.....	27
4.4.1.1 ISO 9001:2000	28
4.4.1.2 ISO 9001:2008	28
4.4.2 ΕΛΟΤ	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : Τραπεζικά Καταστήματα και παρουσίαση της Δ.Ο.Π μέσα από τις τραπεζικές τους εργασίες.	31
5.1 Ιστορική αναδρομή Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος	31
5.1.1 Τραπεζικό δίκαιο	31
5.2 Η ΔΟΠ στην τράπεζα	32
5.3 ΔΟΠ και τραπεζικές εργασίες	32
5.3.1 Παθητικές τραπεζικές εργασίες	33
5.3.2 Ενεργητικές Τραπεζικές Εργασίες	33
5.3.3 Βοηθητικές Εργασίες	34
5.4 Η ΔΟΠ και το περιβάλλον των τραπεζών	35
5.5 Το ανθρώπινο δυναμικό και ο ρόλος του στην ποιότητα των τραπεζικών Εργασιών.	35

5.5.1 Η αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού και η διοίκηση ολικής ποιότητας.....	36
5.5.2.Ταξινόμηση και πιστοποίηση εργασιών ανθρώπινου δυναμικού τραπεζών.....	37
5.6.Ποιοτική τράπεζα και πελατεία.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : Τρόποι υιοθέτησης της Δ.Ο.Π σε τραπεζικούς οργανισμούς.....	41
6.1 Συστήματα Ποιότητας και Τραπεζικές Εργασίες	41
6.2 Τραπεζικές καινοτομίες	42
6.2.1 Internet banking	42
6.2.2 Phone Banking	44
6.2.3. Mobile banking	44
6.3 Πλεονεκτήματα της υιοθέτησης της Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε τραπεζικούς οργανισμούς.....	45
6.4 Κόστος υιοθέτησης προγραμμάτων ποιότητας σε τραπεζικούς οργανισμούς.....	46
6.4.1. Το κόστος της ποιότητας	46
6.5. Κόστος προσαρμογής των υπηρεσιών στις προδιαγραφές.....	46
6.5.1. Κόστος πρόληψης.....	46
6.5.2 Κόστος αξιολόγησης.....	46
6.6 Κόστος μη προσαρμογής των υπηρεσιών στις προδιαγραφές	47
6.6.1 Εσωτερικό κόστος αστοχίας.....	47
6.6.2 Εξωτερικό κόστος αστοχίας.....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : Ερευνητική μεθοδολογία – κυρίως μέρος της έρευνας	49
7.1 Ειδικότερα για την έρευνα	49
7.2 Τα στάδια της έρευνας	49
7.3 Η σύνταξη του ερωτηματολογίου της έρευνας	49
7.4 Αναλυτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : Συμπεράσματα	68
Βιβλιογραφία	70
Παραρτήματα	71

ΛΙΣΤΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

EIKONA 1 : W. Edwards Deming	15
EIKONA 2 : Joseph M. Juran	15
EIKONA 3 : Crosby	15
EIKONA 4 : James Louis Garvin	16
EIKONA 5 : Ishikawa	16
EIKONA 6 : Το περίφημο διάγραμμα <<ψαροκόκκαλο>>	16
EIKONA 7 : Dr. Armand V. Feigenbaum	17
EIKONA 8 : Dr. Genishi Tagushi	17
EIKONA 9 : Διάγραμμα ανάλυσης SWOT	21
EIKONA 10 : Υπόδειγμα Οργανογράμματος	24

ΛΙΣΤΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

ΓΡΑΦΗΜΑ 1 : Γίνεται κατά τακτά χρονικά διαστήματα η καταγραφή των ειδικών επιθυμιών, αναγκών κι αιτημάτων του πελάτη;	51
ΓΡΑΦΗΜΑ 2 : Αν ναι, πόσο συχνά;	51
ΓΡΑΦΗΜΑ 3 : Με ποιους τρόπους προσδιορίζονται οι ανάγκες των πελατών;	52
ΓΡΑΦΗΜΑ 4 : Με ποιους τρόπους εκτιμάται συστηματικά ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη;	52
ΓΡΑΦΗΜΑ 5 : Ποια είναι τα κρίσιμα χαρακτηριστικά ποιότητας που έχετε θέσει στη τράπεζα σας;	53
ΓΡΑΦΗΜΑ 6 : Τηρούνται οι προδιαγραφές που εκφράζουν τους στόχους ποιότητας;.....	54
ΓΡΑΦΗΜΑ 7 : Υπάρχει συστηματικός έλεγχος για τον εντοπισμό των λαθών;	54
ΓΡΑΦΗΜΑ 8 : Τι κάνετε για να ελαττώσετε την πιθανότητα να ξανασυμβεί το ίδιο λάθος στην υπηρεσία σας;	55
ΓΡΑΦΗΜΑ 9 : Υπάρχει ειδικό τμήμα ποιότητας μέσα στη τράπεζα;	55
ΓΡΑΦΗΜΑ10 : Υπάρχει υπεύθυνος ποιότητας;	56
ΓΡΑΦΗΜΑ 11 : Αν ναι, ποιος ο ρόλος του υπεύθυνου ποιότητας;	56
ΓΡΑΦΗΜΑ 12 : Με ποιούς τρόπους γίνεται ο έλεγχος ποιότητας;	57
ΓΡΑΦΗΜΑ 13 : Ποιοι είναι οι στόχοι του ελέγχου ποιότητας;	57
ΓΡΑΦΗΜΑ 14 : Πότε διεξάγεται ο έλεγχος ποιότητας;	58
ΓΡΑΦΗΜΑ 15 : Με ποιο ή ποιους τρόπους αξιολογείτε την απόδοση του συστήματος ελέγχου ποιότητας;	58
ΓΡΑΦΗΜΑ 16 : Ποιος κρίνει την άσκηση του ελέγχου ποιότητας;	59
ΓΡΑΦΗΜΑ 17 : Ποιος επεμβαίνει για να διορθώσει το σύστημα διασφάλισης της ποιότητας;	59
ΓΡΑΦΗΜΑ 18 : Συγκρίνετε την απόδοση της δικής σας τράπεζας με αυτή των ανταγωνιστριών;	60
ΓΡΑΦΗΜΑ 19 : Η ποιότητα των υπηρεσιών σας γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη σε σχέση με τον ανταγωνισμό;	61
ΓΡΑΦΗΜΑ 20 : Πώς θα χαρακτηρίζατε τον ανταγωνιστή σας;	61
ΓΡΑΦΗΜΑ 21 : Ποιοι είναι οι στόχοι της τράπεζας σας; (διάγραμμα κλίμακας)	62
ΓΡΑΦΗΜΑ 22 : Ποιοι είναι οι στόχοι της τράπεζας σας; (διάγραμμα κλίμακας)	63
ΓΡΑΦΗΜΑ 23 : Ποιοι είναι οι στόχοι της τράπεζας σας; (διάγραμμα κλίμακας)	63
ΓΡΑΦΗΜΑ 24 : Είναι οι στόχοι της τράπεζας σας γνωστοί στο προσωπικό;	64
ΓΡΑΦΗΜΑ 25 : Κατευθύνεται το προσωπικό σας σύμφωνα με τους αντικειμενικούς στόχους της στρατηγικής της τράπεζας;	64
ΓΡΑΦΗΜΑ 26 : Με ποιο τρόπο κατευθύνεται το προσωπικό σας;	65
ΓΡΑΦΗΜΑ 27 : Σε τι βαθμό γνωρίζουν οι υπάλληλοι σας τα προϊόντα;	65
ΓΡΑΦΗΜΑ 28 : Έχετε εκπαιδεύσει τους υπάλληλους σας ώστε να διαπραγματεύονται ικανοποιητικά τον πελάτη;	66
ΓΡΑΦΗΜΑ 29 : Τι είδους εκπαίδευση έχουν λάβει οι υπάλληλοι;	66
ΓΡΑΦΗΜΑ 30 : Κατά μέσο όρο πόσες ώρες εκπαίδευσης ετησίως παρέχετε στον κάθε υπάλληλο σε θέματα ποιότητας;	67
ΓΡΑΦΗΜΑ 31 : Με ποιο ή ποιους τρόπους γίνεται η πρόσληψη του προσωπικού;.....	67

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εποχή η οποία διανύουμε χαρακτηρίζεται από τις έντονες και ταχύτατες μεταβολές-αλλαγές. Ο ρυθμός της αλλαγής είναι τόσο ραγδαίος που είναι δύσκολο να παρακολουθηθεί, ωστόσο όμως επηρεάζει άμεσα τον καταναλωτή και συνάμα και όλες τις επιχειρήσεις. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, οι επιχειρήσεις όπως και οι οργανισμοί προσπαθούν να αναπτύξουν και να χρησιμοποιούν νέες μεθόδους και τεχνικές βάση των οποίων θα μπορέσουν να ικανοποιήσουν τους εσωτερικούς και εξωτερικούς τους πελάτες να επιβεβαιώσουν και να προσαρμοστούν στο ολοένα εναλλασσόμενο περιβάλλον.

Σε αυτό το σημείο τους οργανισμούς έρχεται να βοηθήσει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας η οποία στοχεύει στην ικανοποίηση του πελάτη με τον κατάλληλο προγραμματισμό, σχεδιασμό και οργάνωση και προσπαθεί να βελτιώνει συνεχώς το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει η κάθε επιχείρηση.

Το θέμα της εργασίας αφορά τον νέο τρόπο διοίκησης που βασίζεται στις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας. Είναι ένας τρόπος διοίκησης ο οποίος αν εφαρμοστεί σωστά από επιχειρήσεις και οργανισμούς έχει ως στόχο να επιφέρει την ικανοποίηση των πελατών και συνεπώς την αύξηση του κέρδους και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η εργασία αυτή επικεντρώνεται στο τρόπο με τον οποίο δρα η διοίκηση ολικής ποιότητας στις τραπεζικές εργασίες, στους τρόπους σωστής διοίκησης ενός τραπεζικού καταστήματος και ερευνά τον βαθμό χρήσης προγραμμάτων ολικής ποιότητας από τα τραπεζικά καταστήματα στο νησί της Κρήτης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Έννοιες και ορισμοί

1.1 Ο ορισμός του Management

Το Μάνατζμεντ ορίζεται ως η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου των ανθρωπίνων, χρηματοοικονομικών, φυσικών και πληροφοριακών πόρων μιας οργάνωσης, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της με αποτελεσματικό τρόπο. (R. GRIFFIN)

1.2 Η Ποιότητα ως ορισμός

Ένα δύσκολο κομμάτι είναι να ορισθεί η ποιότητα εφόσον τα κριτήρια διαφοροποιούνται ανάλογα με τους ανθρώπους (Galloway 1999). Κάποιοι επίσημοι ορισμοί της ποιότητας βάση των : American National Standards Institute (ANSI) και American Society for Quality Control (ASQC) αποτελούν: “Ποιότητα είναι η ολότητα των γνωρισμάτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που σχετίζονται με την ικανότητα να ικανοποιούν δεδομένες ανάγκες “ και εκφράζεται με ποικιλόμορφες απόψεις, κάποιες από τις οποίες είναι :

- Ορισμένες προδιαγραφές που ικανοποιούνται από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας .
- Η καταλληλότητα για χρήση .

Έτσι μέσα από τις δύο αυτές απλές έννοιες μπορούμε να καταλήξουμε σε μία έννοια για την ποιότητα η οποία εκφράζεται με τον βαθμό στον οποίο κάποιο συγκεκριμένο προϊόν συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές του σχεδίου του.

1.3 Ο ορισμός της Ολικής ποιότητας

Ολική ποιότητα σημαίνει το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων στην επιχείρηση, το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών, την τάξη, οργάνωση, και ασφάλεια στο χώρο εργασίας, τη φροντίδα και προστασία του περιβάλλοντος, τη φροντίδα για την αποφυγή σπατάλης στη χρήση υλικών και ενέργειας, τη συνεχή καινοτομία και ανανέωση, τις ανθρώπινες σχέσεις μέσα στην επιχείρηση, αλλά και με τους πελάτες, προμηθευτές και τη συμμετοχή της επιχείρησης στο κοινωνικό και οικονομικό της περιβάλλον. Δηλαδή, η Ολική Ποιότητα σημαίνει ποιότητα ζωής η οποία όμως είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αποτελεσματικότητα – εκσυγχρονισμό και ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

1.3.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας:

Είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού (έμπυχου και άπυχου) του οργανισμού με το μικρότερο δυνατό κόστος.

1.3.2 Η ποιότητα και η σημασία της

Είναι βασικό να κατανοηθεί ο όρος της ποιότητας τόσο για μια επιχείρηση όσο

και για ένα οργανισμό στην οποία δεν βασίζεται στην γνώση κάποιου ή κάποιων αλλά στην σταδιακή και ολοκληρωμένη διεύρυνση και αποσαφήνιση του τι κάνει τον πελάτη ικανοποιημένο .

Κάποιοι λόγοι για τους οποίους ο πελάτης ζητά ποιότητα είναι :

- Αξιόπιστες υπηρεσίες με καλή συμπεριφορά
- Να επενδυθούν αποδοτικότερα τα χρήματα τους
- Να καλυφθούν οι ανάγκες με αξιόπιστα προϊόντα με αισθητική και δυνατότητα εξυπηρέτησης. Έτσι λοιπόν η επιχείρηση χρειάζεται να ενδιαφέρεται και να δίνει βαρύτητα στην ποιότητα διότι την επιθυμούν οι πελάτες της και γιατί το μέλλον της εξαρτάται από αυτούς όπως και η φήμη της .

“Μπορείς να ξεγελάσεις όλους μερικές φορές, μπορείς να ξεγελάσεις μερικούς όλες τις φορές αλλά δεν μπορείς να ξεγελάσεις όλους όλες τις φορές. (Αβραάμ Λίνκολν)
Φυσικά θα μπορούσε να ειπωθεί ότι εφόσον υπάρχουν τόσοι άλλοι ενδεχόμενοι και ενδιαφερόμενοι πελάτες δεν θα είχε και τόση ζωτική σημασία η απώλεια ενός πελάτη. Όμως βάση στατιστικών μελετών ο ικανοποιημένος – ευχαριστημένος πελάτης επηρεάζει θετικά μόνο οκτώ άλλους ενώ ο δυσαρεστημένος επηρεάζει άλλους είκοσιδύο. Οπότε χρειάζονται τρεις ικανοποιημένοι πελάτες για να ισορροπήσουν τις συνέπειες ενός δυσαρεστημένου πελάτη. Ακόμη έρευνες στην Αμερική απέδειξαν ότι ένα μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 65% των πελατών απομακρύνονται από μια επιχείρηση για λόγους που σχετίζονται με την ποιότητα και την εξυπηρέτηση και όχι διότι βρίσκουν φθηνότερα προϊόντα ή καταλληλότερα για τις ανάγκες τους.
Η μεγαλύτερη ικανοποίηση πελατών δημιουργείται μέσα από τα επίπεδα ποιότητας ενώ ταυτόχρονα υποστηρίζουν υψηλότερες τιμές και συχνά μικρότερα κόστη. Συμπερασματικά μπορούμε να κατανοήσουμε καλύτερα τη σχέση ποιότητας και κέρδους μιας επιχείρησης από την γενικότερη θέση της στην αγορά.(grst.gr)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Ιστορική εξέλιξη της διοίκησης ολικής ποιότητας (Δ.Ο.Π)

Στην αρχαία Ελλάδα το Management περιοριζόταν μέσα στα πλαίσια του «οίκου». Η διοίκηση του οίκου ήταν αποκλειστικό προνόμιο και αρμοδιότητα των ανδρών και δη του αρχηγού της οικογένειας. Εντός του οίκου γινόταν καταμερισμός, τόσο από απόψεως παραγωγής (καταμερισμός εργασίας) όσο και από απόψεως διανομής των προϊόντων. Αρμόδιος για τον καταμερισμό ήταν ο αρχηγός της οικογένειας. Το βασικό ερώτημα που απασχολεί διαχρονικά την οικονομική επιστήμη, δηλαδή του τι και πώς θα παραχθεί και πώς θα διανεμηθεί το παραγόμενο προϊόν, είναι ζήτημα που απασχολούσε τον αρχηγό της οικογένειας. Ο Ξενοφών στον «Οικονομικό» του, δίνει συμβουλές στον άνδρα (αρχηγό της οικογένειας) πώς να διευθύνει αποτελεσματικότερα τα οικονομικά της οικογένειάς του. Ξεκινώντας από το «οικονόμου αγαθού είναι ευ οικείν τον εαυτού οίκον», εκθέτει τα προσόντα που πρέπει να έχει ο αρχηγός της οικογένειας, εκείνος δηλαδή που διευθύνει την ομαδική εργασία που συντελείται εντός του οίκου. Οι συμβουλές αναφέρονται και στα καθήκοντα που πρέπει να έχει η γυναίκα στο σπίτι, καθώς επίσης και στα καθήκοντα του επιστατικού και του υπηρετικού προσωπικού. Δίνει επίσης και ειδικότερες συμβουλές που αφορούν στο χρόνο και στον τρόπο εκτέλεσης των διαφόρων αγροτικών εργασιών (όργωμα, σπορά, θερισμός, αλώνισμα κ.τ.λ.). Στην αρχαιότητα, λοιπόν, δεν μπορούμε να μιλάμε για ολοκληρωμένη επιστήμη της διοίκησης αλλά ταυτόχρονα δεν μπορούμε να παραβλέψουμε ότι όλα όσα σχετικά γράφτηκαν αποτέλεσαν το θεμέλιο πάνω στο οποίο έκτισαν οι κατοπινοί τη διοικητική επιστήμη. (Δρ. Θεόδωρου Κ. Θεοδώρου, 2008).

Η συστηματική οργάνωση της γνώσης του management ξεκίνησε στις αρχές του 1900. Η ανάπτυξη της ΔΟΠ ήρθε μέσω Αμερικανών ειδικών στην Ιαπωνία την δεκαετία του 1950 για να περάσει αργότερα το 1980 σε Ευρώπη και Αμερική.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας εκφράζει ένα σχετικά νέο τρόπο αντιμετώπισης των προβλημάτων λειτουργίας και ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων – οργανισμών, τον οποίο τα τελευταία χρονιά έχουν πάρει στα χέρια τους ειδικά τμήματα στις μεγάλες επιχειρήσεις. Ουσιαστικά λοιπόν η διοίκηση ολικής ποιότητας θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ένα νέο σύγχρονο τρόπο management.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας αποβλέπει πάντα στη καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών πελατών μιας επιχείρησης η ενός οργανισμού. Για να πετύχει αυτό θα πρέπει να εστιάσει στις απαιτήσεις του πελάτη, στη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών όπως και στην αριστοποίηση της εσωτερικής λειτουργίας της κάθε επιχείρησης.

Οι σημερινές αλλαγές της ποιότητας οφείλονται στο συστηματικό ενδιαφέρον για αυτήν και αποδίδονται στη συνεχή εφαρμογή των στρατηγικών του management, που είχαν σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών των καταναλωτών (J.PAUL). Οι τέσσερις εποχές του management ολικής ποιότητας όπως αναφέρονται από τον J.Paul (1996) είναι :

1.Αναπτυξη της ποιότητας μέσω της επιθεώρησης.

Η πρώτη εποχή του management ποιότητας χαρακτηριζόταν από την εφαρμογή τεχνικών επιθεώρησης της ποιότητας. η μαζική παραγωγή άσκησε πίεση για την παραγωγή προϊόντων με συνεπή ποιότητα και αυτό άμεσα μεταφράστηκε σε μια αποτελεσματική στρατηγική για την επιθεώρηση της ποιότητας στη διαδικασία της παραγωγής. Η ποιότητα εισήχθη σε κάθε προϊόν διαρπάζοντας κάθε εργασία σε απλούστερα μέρη κι έτσι ο εργαζόμενος εκτελούσε απλές κινήσεις και έτσι

ελαχιστοποιούσε τα τυχόν σφάλματα. Κατά συνέπεια λοιπόν υπήρξε μετατόπιση εξουσίας στο προσωπικό επιθεώρησης στο τέλος της γραμμής παραγωγής.

2. Ανάπτυξη της ποιότητας μέσω του ελέγχου.

Η δεύτερη εποχή του management ποιότητας χαρακτηρίστηκε από τον έλεγχο κατασκευαστικής διεργασίας μέσω της διαχείρισης δεδομένων. Η βασική διαφορά που υπήρξε μεταξύ εποχής ανάπτυξης επιθεώρησης και εποχής ανάπτυξης ελέγχου ήταν το σημείο που εστιαζόταν η κάθε μια : η πρώτη στο προϊόν ενώ η δεύτερη στη διεργασία. Την ίδια εποχή αναπτύχθηκαν επίσης τεχνικές δειγματοληψίας που όμως η εφαρμογή τους γινόταν μονό στο τελευταίο στάδιο της γραμμής παραγωγής. Με την μέθοδο λοιπόν της δειγματοληψίας εξεταζόταν ένα μικρό δείγμα παραγομένων προϊόντων και αποφασιζόταν αν είναι αποδεκτά ή όχι.

3. Ανάπτυξη της ποιότητας μέσω της διασφάλισης ποιότητας.

Η τρίτη εποχή του management ποιότητας χαρακτηρίστηκε από την ποιότητα και από την ανάπτυξη του συστήματος που περιλάμβανε τη διεργασία και το προϊόν της. Οι ειδικοί δεν ήταν σε θέση πλέον να διαχειρίζονται μόνοι τους την ποιότητα, και έτσι δόθηκε η ώθηση για να γεννηθεί η ανάγκη επέκτασης και εφαρμογής της σε ολόκληρο τον οργανισμό. Έτσι άρχισαν να αναπτύσσονται και να εφαρμόζονται συστήματα ποιότητας τα οποία διασφάλιζαν την ποιότητα. Αυτό στη συνέχεια αποτέλεσε τη βάση για τον κύκλο βελτίωσης του συστήματος παραγωγής που υπάρχει έως και σήμερα.

4. Ανάπτυξη ποιότητας μέσω του Management Ολικής Ποιότητας (ΜΟΠ)

Η τέταρτη και τελευταία εποχή του management ποιότητας ήταν η ανάπτυξη του management ολικής ποιότητας. το ΜΟΠ είναι μια φιλοσοφία που προσπαθεί να δημιουργήσει μια σχέση δέσμευσης σε ολόκληρη την επιχείρηση, μέσω της συμμετοχής, για την αποτελεσματική διαχείριση της ποιότητας έτσι ώστε να υπάρξει ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων και μόνιμη ικανοποίηση των πελατών του οργανισμού. (Κουϊδή Βασιλική & Φραγκιουδάκη Χρυσούλα 2010)

2.1 Η Ποιότητα στην Ελλάδα

Η Ελλάδα σε σύγκριση με άλλες Ευρωπαϊκές χώρες η κατάσταση της ποιότητας δεν βρίσκεται και σε τόσο καλό επίπεδο. Αυτό άλλωστε φαίνεται στις διάφορες διατροφικές κρίσεις που κατά καιρούς έχουν εμφανιστεί από δειγματοληπτικούς ελέγχους από αρμόδιες κρατικές υπηρεσίες σε εταιρείες που παρασκευάζουν ή διακινούν τρόφιμα. Στους καταναλωτές έχει δημιουργήσει καχυποψία και ανασφάλεια το φαινόμενο αυτό όπως και η ανυπαρξία συστημάτων διαχείρισης ποιότητας στις κρατικές υπηρεσίες αλλά και στο σύνολο ιδιωτικών υπηρεσιών. Η απουσία στρατηγικής για υποχρεωτική εφαρμογή Πιστοποιημένων Προϊόντων χαρακτηρίζει την Ελλάδα σε σχέση με την ποιότητα.

Στα διάφορα επιδοτούμενα προγράμματα όπως το “Πιστοποιηθήτε” στα οποία η συμμετοχή είναι εθελοντική για εφαρμογή συστημάτων ποιότητας ο μέσος όρος συμμετοχής έχει στόχο την επιδότηση και δυστυχώς όχι και τόσο συνειδητά επειδή πιστεύουν ότι τα συστήματα ποιότητας θα τους αναβαθμίσουν και βελτιώσουν την λειτουργία τους.

Υπάρχουν αρκετοί φορείς πιστοποίησης και στην Ελλάδα οι οποίοι όμως προσεγγίζουν τον όρο ποιότητα με μια άλλη διαφορετική οπτική γωνία και ίσως αυτό να οφείλεται στην επαρκή επιτήρηση από κάποια αρμόδια αρχή. (Γαρεδάκη Δέσποινα & Κώνστας Γεώργιος, 2011)

2.2 ΠΡΩΤΟΠΟΡΟΙ ΤΗΣ ΔΟΠ

Οι βασικοί θεμελιωτές της Δ.Ο.Π. είναι οι Αμερικανοί : W. E. Deming, J. M. Juran και P. B. Crosby, οι οποίοι ανέπτυξαν και καθιέρωσαν τη φιλοσοφία της νέας Διοικητικής, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, στην Ιαπωνία. Σήμερα, η νέα αυτή προσέγγιση της Διοικητικής έχει αναπτυχθεί, σε διαφορετικό βαθμό, στις χώρες του δυτικού κόσμου.

1. Προσέγγιση Deming



Εικόνα 1:
W. Edwards Deming

Βασικά συμπεράσματα :

Τα βασικά συμπεράσματα αυτής είναι τα ακόλουθα:

1. Η Διοίκηση πρέπει να αποβλέπει σε μακροχρόνια προγράμματα για τη βελτίωση της ποιότητας, που θα εξασφαλίζουν την επιβίωση της επιχείρησης, ενισχύουν την ανταγωνιστική θέση της και προστατεύουν τους μετόχους και τους εργαζομένους της.
2. Η ηγεσία πρέπει να εστιάζει την προσοχή της στη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού.
3. Η προσπάθεια για καλύτερη ποιότητα πρέπει να ξεκινά από τη σχεδίαση του προϊόντος/ υπηρεσίας και τη σχεδίαση της διαδικασίας παραγωγής και όχι να επιδιώκεται η βελτίωσή της μετά την παραγωγή του προϊόντος/ υπηρεσίας.
4. Η βελτίωσή της ποιότητας πρέπει να είναι αποτέλεσμα ομαδικής εργασίας, με συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων σε γνώσεις, μεθόδους και μέσα για την πραγματοποίησή της, η οποία θα τους κάνει να αισθάνονται υπερήφανοι για την εργασία τους.
5. Η αποτελεσματική χρησιμοποίηση της μεθόδου του ποιοτικού έλεγχου με σκοπό τον περιορισμό της μεταβατικότητας των βασικών χαρακτηριστικών της ποιότητας, με συνέπεια, την οποιαδήποτε μεγαλύτερη ικανοποίηση του καταναλωτή.

2. Προσέγγιση Juran



Εικόνα 2:
Joseph M. Juran

Ο Juran είναι ένας από τους αμερικάνους θεμελιωτές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) και η συμβολή του είναι, επίσης, πολύπλευρη και σημαντική. Η διαφορά του Juran με του Deming αναφέρεται στο είδος και όχι στην ουσία. Δηλαδή, ο Juran ξεκινά από 'εκεί που βρίσκεται η Διοικητική' ενώ ο Deming αναπτύσσει τη θεωρία 'που έπρεπε να βρίσκεται η Διοικητική'. Επί πλέον, η θεωρία Juran παρουσιάζει πιο τεχνικά χαρακτηριστικά από ότι εκείνη του Deming. Και οι δύο υποστηρίζουν την ανάγκη συμμετοχής και πραγματικής στήριξης της ανώτατης Διοίκησης ως προϋπόθεση για

την αποτελεσματική εφαρμογή της Δ.Ο.Π. Ο Deming θεωρείται ο προφήτης ενώ ο Juran θεωρείται ο αρχιερέας της ποιότητας. Ο πρώτος παρέχει την φιλοσοφία και ο δεύτερος παρέχει την συγκεκριμένη δομή για την υλοποίηση της φιλοσοφίας. Ο Deming εστιάζεται στην επιμόρφωση ενώ ο Juran επικεντρώνει την προσοχή του στην πραγματική εφαρμογή.

Στις θεμελιώδεις αρχές, οι θεωρίες και των δύο είναι, βασικά, όμοιες. Ο Deming είναι πιο γενικός ενώ Juran είναι πιο εξειδικευμένος. Ο Deming περιγράφει την κατάσταση, που πρέπει να φθάσει ενώ ο Juran προσδιορίζει τα εργαλεία με τα οποία θα φθάσει εκεί. Έχουν, φυσικά, και ορισμένες διαφορές στην ορολογία και τις πλευρές που τονίζει ο καθένας από τους δύο. Το τρίπτυχο του Juran είναι η σχεδίαση, ο έλεγχος και η βελτίωση της ποιότητας.

3. Προσέγγιση Crosby



Εικόνα 3:
Crosby

Βασικές θέσεις

Η φιλοσοφία του Crosby για τη ΔΟΠ εστιάζεται στις ακόλουθες τέσσερις βασικές θέσεις:

1. Συμμόρφωση της Διοίκησης προς τις απαιτήσεις του καταναλωτή.
2. Πρόληψη ελαττωματικών.
3. Μηδέν ελαττωματικά.
4. Κόστος μη συμμόρφωσης στις απαιτήσεις του καταναλωτή.

Βασικοί άξονες

Η φιλοσοφία του Crosby παρουσιάζεται επίσης σε 14 σημεία, τα οποία εστιάζονται σε τέσσερις βασικούς άξονες:

1. Στη δέσμευση της διοίκησης για συλλογική βελτίωση της ποιότητας.
2. Στη συμμετοχή για βελτίωση και μέτρηση της ποιότητας.
3. Στην εκπαίδευση των στελεχών, εργαζομένων και προμηθευτών για ποιότητα.
4. Στη μείωση του κόστους χαμηλής ποιότητας

Επίσης ο Crosby ήταν αυτός που ανέπτυξε τις πέντε απαράβατες αρχές της ποιότητας (Σημειώσεις Ν. Γαβριλάκης, 2010), όπου είναι:

- Συμμόρφωση ως προς τις απαιτήσεις του προϊόντος
- Δεν έχει νόημα να μιλάμε για πρόβλημα ποιότητας
- Δεν έχει νόημα να μιλάμε για οικονομικά της ποιότητας
- Μόνο μέτρο απόδοσης είναι το κόστος της ποιότητας
- Μόνο αρχή της απόδοσης είναι μηδέν ελαττώματα

4. Προσέγγιση Garvin



Εικόνα 4: James Louis Garvin

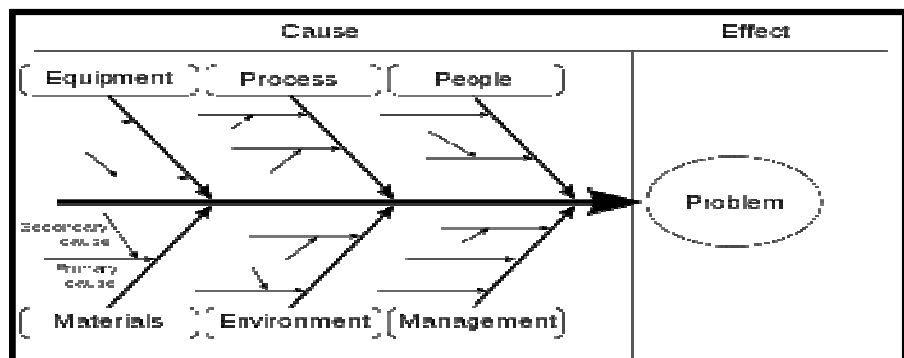
Ο Garvin ανέπτυξε την έννοια των οκτώ διαστάσεων της ποιότητας. Οι διαστάσεις αυτές είναι: επιδόσεις, χαρακτηριστικά γνωρίσματα, αξιοπιστία, συμμόρφωση, ανθεκτικότητα, συντηρησιμότητα, αισθητική και φαινόμενη ποιότητα. Γίνεται έτσι φανερό το εύρος που έχει προσλάβει η έννοια της ποιότητας και προκύπτει ότι, για να εξαχθεί έστω και μία στοιχειώδης σημασία της ποιότητας, απαιτούνται πολλές διαστάσεις (Σημειώσεις Ν. Γαβριλάκης, 2010 και J. Paul, 1996).

5. Ishikawa



Εικόνα 5: Ishikawa

Ο Ishikawa είναι γνωστός κυρίως για τη συνεισφορά του στο μάνατζμεντ ποιότητας μέσω του στατιστικού ελέγχου ποιότητας. Η ανάπτυξη του διαγράμματος Ishikawa (“ψαροκόκαλο”) και η χρήση των επτά παλαιών εργαλείων της ποιότητας έδωσαν στους εργαζομένους της βάσης την ικανότητα να χρησιμοποιούν τεχνικές επίλυσης προβλημάτων. Κύριος στόχος του ήταν να επιτύχει να συμμετέχουν όλοι στην ανάπτυξη της ποιότητας, όχι μόνο τα στελέχη (Σημειώσεις Ν. Γαβριλάκης, 2010 και J. Paul, 1996).



6. Feigenbaum



Εικόνα 7:
*Dr. Armand V.
Feigenbaum*

Ο δόκτωρ Armand V. Feigenbaum γνωστός στους Ιάπωνες από το 1951 με τα βιβλία του «Ολικός Έλεγχος Ποιότητας» και «Έλεγχος Ποιότητας: Αρχές, Πρακτικές και Διαχείριση», μιλά για μια «ολική» προσέγγιση της ποιότητας, κατά την οποία όλοι καθίστανται υπεύθυνοι σε κάθε διαδικασία παραγωγική ή μη.

Κατά τον Feigenbaum απαιτείται ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης και συμμετοχής για την ποιότητα, το οποίο θα υποστηρίζεται από την ανώτατη διοίκηση και θα στοχεύει στην παρακίνηση του εργατικού δυναμικού.

Διατύπωσε την άποψη ότι η ποιότητα δεν αποτελείται μόνο από τεχνικές και εργαλεία, αλλά συνιστά μια συνολική θεώρηση προγραμματισμού, υλοποίησης και αξιολόγησης διαδικασιών.

Έγινε γνωστός για το έργο του στον έλεγχο ποιότητας και για το ότι εισηγήθηκε το βιομηχανικό κύκλο - την ανάπτυξη ενός προϊόντος από τη σύλληψη του έως την κυκλοφορία του στην αγορά και ακόμα πιο πέρα (J. Paul, 1996).

7. Taguchi



Εικόνα 8: *Dr.
Genishi Taguchi*

Η κυριότερη συμβολή του Taguchi αφορά την πραγματική ποιότητα της σχεδίασης.

Οι μέθοδοι του εστιάζονται στον προσδιορισμό του κόστους της μη επίτευξης της τιμής που έχει τεθεί ως στόχος. Πιστεύει ότι τα προϊόντα και η παραγωγή πρέπει να σχεδιάζονται ώστε να είναι ανθεκτικά σε διακυμάνσεις της διεργασίας και έτσι να επιτυγχάνουν τη τιμή στόχο (Σημειώσεις Ν. Γαβριλάκης, 2010 και J. Paul, 1996).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Προγραμματισμός σύγχρονης επιχείρησης μέσω της διοίκησης ολικής ποιότητας.

3.1 Πρόλογος

Την τελευταία εικοσαετία μαζί με την αλματώδη αύξηση του βαθμού πολυπλοκότητας του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, παρατηρήθηκε και ταυτόχρονη ανάπτυξη του εύρους του επιχειρησιακού προγραμματισμού τόσο σε ακαδημαϊκό επίπεδο όσο και μεταφοράς στα πλαίσια του «επιχειρησιακού γίνεσθαι». Η ανάπτυξη αυτή επικεντρώθηκε κυρίως στην εισαγωγή νέων τεχνικών και την βελτίωση υπαρχόντων μέσων της χρήσεως υπολογιστικών συστημάτων. Την τελευταία δεκαετία μάλιστα που ορίζεται από την πληροφορική έκρηξη, ο προγραμματισμός στις επιχειρήσεις κατευθύνεται και ως προς την έκταση του, αλλά και ως προς το περιεχόμενο του, από τις εξελίξεις στον χώρο αυτό.

Ο Προγραμματισμός Δράσης των Επιχειρήσεων στο επίπεδο που έχει φτάσει σήμερα μπορούμε να πούμε ότι είναι ένα μείγμα από έξι (6) διαφορετικά αλλά συγγενή πεδία:

1. Τα Οικονομικά της Διοίκησης
2. Την Στατιστική και την Οικονομετρία
3. Την Επιχειρησιακή Έρευνα
4. Την Εφαρμοσμένη Μικροοικονομική
5. Την Πληροφορική
6. Την Διοίκηση

Έτσι ο επιχειρησιακός προγραμματισμός διαμορφώνεται από τις εξελίξεις στις επιμέρους επιστήμες που τον συνθέτουν.

3.2 Ορισμός του προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός για τη ποιότητα σύμφωνα με τον James Paul (1996) είναι η πρώτη λειτουργία του management. Έχει μελλοντοστρεφή χαρακτήρα και προσφέρει κατεύθυνση σε ολόκληρο τον οργανισμό. Έχει τεράστια σημασία για μια αποτελεσματική και διαχειρίσιμη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας.

3.3 Λόγοι που οδήγησαν στην ανάγκη για προγραμματισμό

Είναι γνωστό ότι ο μάνατζερ της παλαιάς εποχής ελάχιστα προγραμμάτιζε τους στόχους και τη δράση της οικονομικής του μονάδας για το μέλλον. Τα προβλήματα που του παρουσιαζόταν καθημερινά, τα αντιμετώπιζε βασιζόμενος στην πείρα του και αυτοσχεδιάζοντας. Πολύ συχνά οι λύσεις που έδινε δεν έφεραν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Επειδή όμως σήμερα, με την επέκταση των οικονομικών μονάδων επενδύονται τεράστια κεφάλαια και επειδή ο ανταγωνισμός είναι πολύ μεγάλος ο αυτοσχεδιασμός και οι εκ πείρας λύσεις στα διάφορα προβλήματα δεν φαίνονται ικανά ώστε να βοηθούν τον μάνατζερ να μην διακινδυνεύει τα κεφάλαια που έχουν επενδυθεί και το μέλλον της οικονομικής μονάδας. Γι' αυτό θεωρήθηκε αναγκαίος ο συστηματικός προγραμματισμός της δράσης των οικονομικών μονάδων. Για τον σημερινό μάνατζερ ο προγραμματισμός είναι ένα από τα κύρια καθήκοντα του.

Πριν δοθεί ένας τυπικός ορισμός του επιχειρησιακού προγραμματισμού, θεωρείται σκόπιμο να αναφερθούν οι λόγοι που οδήγησαν στην ανάγκη για προγραμματισμό. Οι λόγοι αυτοί είναι :

- Οι συχνές αλλαγές στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον της οικονομικής μονάδας. Αποτέλεσμα των αλλαγών αυτών είναι η μη σταθερή εξέλιξη των γεγονότων, καθώς και ο κίνδυνος να μην αντιδράσει σωστά ο μάνατζερ αν δεν έχει προηγουμένως σωστά προγραμματίσει το τι πρέπει να γίνει, το πότε και το γιατί.
- Οι πιέσεις για νεωτερισμούς. Λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού, η οικονομική μονάδα η οποία θα πρωτοτυπήσει στον τομέα της, θα έχει και τις πιο πολλές πιθανότητες για να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα. Αυτό αναγκάζει, συχνά όλες τις επιχειρήσεις για προσπάθεια νεωτερισμών είτε στα προσφερόμενα προϊόντα είτε στις προσφερόμενες υπηρεσίες. Η προσπάθεια για νεωτερισμούς σημαίνει νέες μεθόδους παραγωγής και πωλήσεων, νέα προγράμματα ερευνών κ.τ.λ. που τελικά οδηγούν σε μεγαλύτερη δέσμευση κεφαλαίων. Ο μη σωστός προγραμματισμός σε μια τέτοια περίπτωση μπορεί να οδηγήσει σ'αποτυχία, με κίνδυνο τη μελλοντική ζωή της επιχείρησης .
- Η πολυπλοκότητα και το μέγεθος των προβλημάτων, λόγω της αλληλεπίδρασης των οικονομικών μονάδων μεταξύ τους, αλλά και της σύνδεσης τους με το κοινωνικό περιβάλλον δημιουργούνται, συχνά προβλήματα για την κάθε μονάδα χωριστά. Η έγκαιρη και σωστή αντιμετώπιση τους προϋποθέτει κατάλληλο προγραμματισμό στόχων και δράσης.
- Μεγάλη επένδυση κεφαλαίων στην παραγωγή. Αυτή η επένδυση οδηγεί σε υψηλά πάγια έξοδα, γι' αυτό πρέπει να προγραμματιστεί έτσι ώστε το αντίστοιχο κόστος να είναι το ελάχιστο δυνατό και το μέγεθος εργασιών να εξασφαλίζει τη μελλοντική παραγωγική δραστηριότητα της οικονομικής μονάδας.
- Το μέγεθος των οικονομικών μονάδων, όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος τόσο περισσότερο απαιτείται προγραμματισμός για το σωστό καθορισμό δραστηριοτήτων, τον καταμερισμό εργασίας, την οργάνωση και τον καθορισμό σχέσεων εξουσίας και ευθύνης. Με τέτοιο προγραμματισμό εξασφαλίζεται μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της οικονομικής μονάδας. (Γαρεδάκη Δέσποινα & Κώνστας Γεώργιος, 2011)

3.4 Ποια τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα του προγραμματισμού;

Ο προγραμματισμός :

- 1) αξιολογεί το παρελθόν και το παρόν ώστε να αναπτυχθεί το καταλληλότερο δυνατό μέλλον,
- 2) βοηθά ώστε να καθοριστεί η πιο συνετή πορεία δράσης και να παρακολουθηθεί η εφαρμογή και η έκβασή της.

Ο προγραμματισμός επίσης:

- 1) οδηγεί την επιχείρηση σε βελτιωμένες επιδόσεις.
- 2) Βοηθά στο καθορισμό των στρατηγικών για προσαρμογή στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό),
- 3) αποτελεί στοιχείο συνέπειας ως προς την πορεία δράσης,
- 4) προσφέρει πληροφορίες βάσει των οποίων μπορούν να ληφθούν αποφάσεις και 5) βοηθά στο συντονισμό μεταξύ και εντός των στοιχείων του οργανισμού.

Αντιθέτως όμως, ο προγραμματισμός μειώνει την δημιουργικότητα, τον αυθορμητισμό και την καινοτομία. Επίσης, τα οφέλη του δεν υπερβαίνουν τις δαπάνες της κατάρτισης του προγράμματος, προκαλεί καθυστερήσεις στην υλοποίηση των προγραμμάτων και ενίοτε γίνεται προγραμματισμός για τον προγραμματισμό, χωρίς πραγματική δοκιμή των αποτελεσμάτων. Οι επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες στην ποιότητα αναπτύσσουν και εφαρμόζουν αποκεντρωμένες στρατηγικές προγραμματισμού. Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη σε γενικές γραμμές επιφυλάσσουν για τον εαυτό τους το δικαίωμα της χάραξης της αποστολής του οργανισμού, ενώ τα τμήματα ή οι υπηρεσίες του οργανισμού έχοντας ως βάση αυτή την αποστολή αναπτύσσουν τους στόχους και τις στρατηγικές ποιότητάς τους και τις εφαρμόζουν. Οι επιχειρήσεις γενικά εξασφαλίζουν τις διαδικασίες προγραμματισμού ώστε να είναι αποτελεσματικές με την

συμμετοχή του προσωπικού και υπογραμμίζουν τη σημασία του, χρησιμοποιώντας πόρους (υλικούς, ανθρώπινους, οικονομικούς) σύμφωνα με το πρόγραμμα ποιότητας και υλοποιούν αποτελεσματικά αυτό το πρόγραμμα.

3.5 Χρησιμότητα προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός είναι ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία που έχει στα χεριά της μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός και αυτό γιατί δίνει την δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών έτσι ώστε να προετοιμαστούν στην επιχείρηση για κάθε μελλοντικό γεγονός θετικό ή αρνητικό.

Αυτό συμβαίνει γιατί ο προγραμματισμός :

- 1) Μειώνει την απόσταση μεταξύ της λήψης αποφάσεων και των αποτελεσμάτων του.
- 2) Κάνει την επιχείρηση πιο ανταγωνιστική.
- 3) Θέτει βάσεις επικοινωνίας.

3.6 Προγράμματα ποιότητας

Τα προγράμματα ποιότητας που υλοποιούνται από μία επιχείρηση μπορεί να έχουν διαφορές ως προς (James Paul, 1996):

1. Την εμβέλεια, δηλαδή το εύρος των δραστηριοτήτων ποιότητας που καλύπτει το πρόγραμμα.
2. Την λεπτομέρεια, δηλαδή τα σχετικά συστατικά μέρη του προγράμματος ποιότητας.
3. Το χρονικό πλαίσιο, δηλαδή η χρονική περίοδος την οποία καλύπτει το πρόγραμμα.
4. Την εφαρμογή τους, δηλαδή από άποψη επιπέδου.

Τα είδη προγραμμάτων που εφαρμόζονται γενικά στη θεωρία του μάνατζμεντ αλλά και στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

α) στρατηγικά, β) τακτικά και γ) επιχειρησιακά.

A) Ο στρατηγικός προγραμματισμός εξετάζει το μέλλον, αλλά μόνο όσον αφορά τις παρούσες αποφάσεις. Ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι η διαδικασία που θέτει τους στόχους μιας οργάνωσης, τις πολιτικές και τα προγράμματα που είναι απαραίτητα ώστε να επιτύχουν τους συγκεκριμένους στόχους, επίσης εξετάζει και τις μεθόδους που είναι απαραίτητες για βεβαιωθεί ότι οι πολιτικές και τα στρατηγικά προγράμματα εκτελούνται.

B) Ο τακτικός προγραμματισμός προσφέρει μεσοπρόθεσμους στόχους και κατευθύνσεις για συγκεκριμένα τμήματα του οργανισμού, (π.χ. μάρκετινγκ, σχεδίαση ή παραγωγή) και εξασφαλίζει ότι τα συγκεκριμένα τμήματα του οργανισμού θα ασκούν τις σωστές δραστηριότητες.

Τέλος γ) ο επιχειρησιακός προγραμματισμός είναι ένα βραχυπρόθεσμο και πολύ εστιασμένο πρόγραμμα, που θεωρείται περισσότερο αντικειμενικό από τα στρατηγικά προγράμματα όσον αφορά τη μέτρηση των αποτελεσμάτων. Τα προγράμματα αυτά αναφέρονται στην αποδοτικότητα, εξασφαλίζοντας ότι τα συγκεκριμένα τμήματα του οργανισμού θα ασκούν τις δραστηριότητές τους με το σωστό τρόπο (James Paul, 1996).

Είναι λοιπόν στο χέρι του κάθε οργανισμού και κάθε επιχείρησης να φτιάχνει ένα πρόγραμμα ποιότητας που θα περιλαμβάνει όλα όσα θέλει να πετύχει, τον τρόπο με τον οποίο θέλει να τα επιτύχει και τον χρόνο στον οποίο θα πρέπει να έχει επιτύχει όσα έχει στοχεύσει.

3.7 Διαδικασία προγραμματισμού ποιότητας

Σύμφωνα με τον James Paul (1996), η γενική διαδικασία του προγραμματισμού ποιότητας συνίσταται σε:

1) Ανάλυση περιβάλλοντος

Σε αυτό το σημείο η διαδικασία του προγραμματισμού επιβάλλεται για να εξασφαλιστεί ότι οι πελάτες παίρνουν αυτό που θέλουν. Γι' αυτό σχεδόν πάντα γίνεται εσωτερική και εξωτερική ανάλυση χρησιμοποιώντας τεχνικές, όπως η ανάλυση SWOT. Γίνεται δηλαδή ανάλυση των δυνατοτήτων (strengths), και των αδυναμιών (weaknesses), καθώς και των ευκαιριών (opportunities) και των απειλών (threats) του εκάστοτε οργανισμού.

2) Αποστολή ποιότητας

Εδώ η διαδικασία του προγραμματισμού παρέχει κατευθύνσεις στον οργανισμό και πληροφορεί όλους τους μετόχους σχετικά με τα σημεία στα οποία δίνει βαρύτητα η διεύθυνση. Γενικά, η αποστολή είναι ο θεμελιώδης λόγος ή σκοπός ύπαρξης του κάθε οργανισμού και αυτός που τον διακρίνει από τους άλλους οργανισμούς. Η αποστολή ποιότητας μπορεί να θεωρηθεί ως μία στάθμιση απόδοσης που εκφράζει το τι φιλοδοξεί να είναι ο οργανισμός, για στρατηγική στοχοθέτηση και αξιολόγηση εκ μέρους τόσο των μάνατζερ όσο και των εργαζομένων.

3) Χάραξη μιας πολιτικής για την ποιότητα

Μία από τις ευθύνες των διευθυντικών στελεχών, είναι η χάραξη πολιτικής ποιότητας, η οποία:

- Δίνει κατευθύνσεις για το τι πρέπει να γίνει και όχι για το πώς θα γίνει στην πράξη.
- Έχει γενική εφαρμογή και εφαρμόζεται σε ολόκληρες κατηγορίες συστημάτων εργασίας.
- Είναι μεν καθοδηγητική, αλλά πρέπει να έχει τη δύναμη να βοηθά και όχι να παρεμποδίζει, τις σχετικές με την ποιότητα δραστηριότητες.
- Εφαρμόζεται σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Κατά την ανάπτυξη της πολιτικής ποιότητας πρέπει να ληφθούν υπόψη:

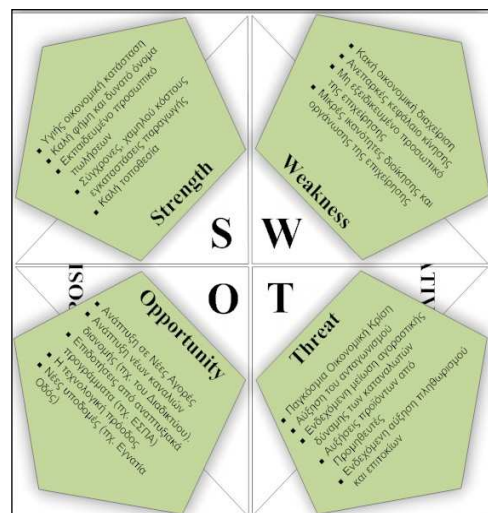
- Ποιοι, και που είναι οι πελάτες;
- Ποια προϊόντα/υπηρεσίες απαιτούν, και πότε;
- Ποιες είναι οι προθέσεις των ανταγωνιστών και τι διαφαίνεται από την πολιτική ποιότητάς τους;
- Ποιο είναι το επίκεντρο της πολιτικής ποιότητας;
- Ποιοι πρέπει να συμμετάσχουν στην ανάπτυξη της πολιτικής ποιότητας, και ποιος θα τεθεί επικεφαλής της άσκησης της;
- Πρέπει να αναμιχθούν οι προμηθευτές;

4) Θέσπιση στρατηγικών στόχων ποιότητας.

Οι στόχοι αναπτύσσονται κυρίως με συστηματικό τρόπο, μπορεί όμως να έχουν και σπασμωδικό χαρακτήρα όταν προέρχονται από προτάσεις του προσωπικού. Χρησιμοποιούνται από ένα οργανισμό ώστε να δίνεται μια γενική κατεύθυνση καθώς και ένα μέσο μέτρησης των επιτευγμάτων.

Ένας στόχος για να μπορεί να είναι επιτεύξιμος πρέπει να είναι προσδιορίσιμος, εφαρμόσιμος, μετρήσιμος και συγκεκριμένος (ως προς τον χρόνο).

Μέθοδοι που βοηθούν στη θέσπιση στόχων είναι:



Εικόνα 9: Διάγραμμα ανάλυσης SWOT

- Δεδομένα προηγούμενων επιδόσεων – συγκέντρωση και επεξεργασία ιστορικών δεδομένων που αποτελούν τη βάση για την αξιολόγηση του στόχου ποιότητας.
- Εξωτερικό περιβάλλον – μελέτη για το εξωτερικό περιβάλλον(πελάτες), συλλογή πληροφοριών για τις προτιμήσεις, τις απαιτήσεις και την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών.

- Καθιέρωση προτύπων – ανάπτυξη μίας προδιαγραφής για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία έπειτα από ειδική και επικεντρωμένη αξιολόγηση.

- Με βάση τους ανταγωνιστές – αξιολόγηση των προϊόντων/υπηρεσιών που παράγουν οι ανταγωνιστές και αναδιάταξη των διαδικασιών της επιχείρησης μέσω της ανάπτυξης κατάλληλων στόχων ποιότητας.

Η χρήση περισσότερων από μία μεθόδους εξασφαλίζει ότι θα υπάρχουν περισσότερα δεδομένα για τη θέσπιση αυτών των κλειστών στόχων.

5) Εκπόνηση προγραμμάτων δράσης για την ποιότητα

Οι δράσεις είναι παρόμοιες με τις στρατηγικές. Διατυπώνουν τις προγραμματισμένες πορείες ή κινήσεις που απαιτούνται για την εκπλήρωση των στόχων ποιότητας. Οι δράσεις βέβαια ίσως είναι σημαντικότερες σε ορισμένες περιπτώσεις, διότι σχηματίζουν τη βάση πάνω στην οποία στηρίζονται οι στρατηγικές, όσον αφορά την υλοποίησή τους και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους. Τα προγράμματα δράσης είναι απαραίτητα για την συνέχεια του προγράμματος ποιότητας. Χωρίς αυτά τα προγράμματα ποιότητας χάνουν την ικανότητά τους να προσφέρουν μια συνεκτική δύναμη προγραμματισμού στον οργανισμό. Τα προγράμματα δράσης αποτελούν επίσης το πεδίο όπου οι υφιστάμενοι μπορούν να ασκήσουν μεγαλύτερη επιρροή στην αποτελεσματικότητα του προγράμματος ποιότητας.

6) Υλοποίηση της στρατηγικής ποιότητας

Η υλοποίηση είναι ένα απ' τα σημαντικότερα στάδια στον προγραμματισμό ποιότητας. Αυτό περιλαμβάνει την αντιμετώπιση ζητημάτων υλοποίησης, όπως:

- Η εκπαίδευση και επιμόρφωση: οι νέες απαιτήσεις και τα καθήκοντα εργασίας μπορούν να εκτελεστούν μόνο από εργαζόμενους με επαρκή εκπαίδευση.

- Συμμετοχή: οι εργαζόμενοι που θα συμμετάσχουν στην ανάπτυξη δράσεων ποιότητας και στην εκπόνηση προγραμμάτων ποιότητας, αναμένεται να υλοποιήσουν αποτελεσματικότερα το πρόγραμμα ποιότητας.

- Νοοτροπία: η ανάγκη προώθησης της αλλαγής συμπεριφοράς σε σχέση με τα νέα προγράμματα.

- Τεχνολογικά ζητήματα: είναι ζητήματα που συνδέονται με τις διαφορετικές και μεταβαλλόμενες χρήσεις της τεχνολογίας.

- Διαδικασίες: αλλαγές στις διαδικασίες του οργανισμού.

- Κύρος/εξουσία: δίνεται το κατάλληλο κύρος και η εξουσία στους αρμόδιους με την υλοποίηση.

- Δομές ανταμοιβής: οι αλλαγές λόγω των αναμενόμενων αποδόσεων και των αλλαγών στην υπευθυνότητα. Περιλαμβάνουν επιδόματα, μισθούς, προαγωγές καθώς και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των γνώσεων.

- Οργανωτικές δομές: αλλαγές όσον αφορά τον αυξημένο διευθυντικό ρόλο του κατώτερου προσωπικού και η σύνθλιψη του ρόλου των μεσαίων στελεχών.

7) Παρακολούθηση και αξιολόγηση των επιδόσεων στην ποιότητα

Για την επιβεβαίωση της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων ποιότητας απαιτείται συνεχής παρακολούθηση καθώς και αξιολόγηση. Αυτό σημαίνει την ανάπτυξη συστημάτων παρακολούθησης σε όλα τα επίπεδα του προγράμματος ποιότητας, που εξασφαλίζουν το συντονισμό, την επάρκεια και τη συνέχεια της υλοποίησης του προγράμματος ποιότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Οργάνωση, δομή και σχεδιασμός προγράμματος Ολικής Ποιότητας

4.1 Οργάνωση και Δομή

Σύμφωνα με τον J. Paul (1996), η οργάνωση αναφέρεται στην ομαδοποίηση των εργασιακών δραστηριοτήτων σε τμήματα, στην εκχώρηση εξουσίας και στο συντονισμό των δραστηριοτήτων των διαφορετικών τμημάτων, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης.

Οργάνωση για την ποιότητα σημαίνει να εξασφαλίζεται ότι ο οργανισμός ικανοποιεί τους στόχους ποιότητας που έχει θέσει και να υπάρχει ευελιξία δράσης και οπτικής, για την ανταπόκριση στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, εσωτερικό και εξωτερικό. Στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, σημαίνει την εφαρμογή μίας προσέγγισης πιο δεκτικής και ευέλικτης στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, της τεχνολογίας και των διεργασιών που χρησιμοποιούν. Στο εξωτερικό περιβάλλον, σημαίνει την εφαρμογή μίας προσέγγισης πιο δεκτικής και ευέλικτης στη διαχείριση των αναγκών και επιθυμιών των πελατών και την αντιμετώπιση των συνεχών πιέσεων του ανταγωνισμού. Για να γίνει κάτι τέτοιο εφικτό χρειάζεται πλήρη αναδιάρθρωση στον οργανισμό. Ο τρόπος διάρθρωσης σε έναν οργανισμό έχει σημαντικές επιπτώσεις στον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός διαχειρίζεται την ποιότητα.

Η διάρθρωση ενός οργανισμού είναι η δομή του. Η ανάπτυξη, δηλαδή, ενός σαφέστατου πλαισίου καθηκόντων και ευθυνών που συνεισφέρουν αποτελεσματικά στην αποδοτική λειτουργία ενός οργανισμού, κατευθύνοντας τη συμπεριφορά ατόμων, ομάδων και τμημάτων ώστε να εκπληρωθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Η δομή δε συμπίπτει πάντοτε με την ιεραρχία, αλλά φαίνεται να υπάρχει κάποια συσχέτιση μεταξύ των χαμηλών επιπέδων ιεραρχίας και των προσανατολισμένων στην ποιότητα οργανισμών. Σε έναν οργανισμό πρέπει να υπάρχει ευελιξία και δυνατότητα εκμάθησης του προσωπικού, ώστε όταν αλλάζουν οι πελάτες να αλλάζει

και ο οργανισμός. Επομένως, να υπάρχει ευελιξία στη δομή του οργανισμού. Η δομή επηρεάζεται από τις αποφάσεις της διεύθυνσης, για το ποιος θα κάνει τι και πώς και αντιπροσωπεύει τη στρατηγική ποιότητας που ακολουθεί ο οργανισμός. Πρέπει να τονίσουμε ότι πρώτα διαμορφώνεται η κατάλληλη δομή και ύστερα επιχειρείται η αλλαγή της νοοτροπίας του οργανισμού. Η κάθε δομή είναι μοναδική και αποτελεσματική για τον οργανισμό που σχεδιάστηκε. Η εφαρμογή του σε άλλο οργανισμό μπορεί να μην έχει αποτέλεσμα, γιατί κάθε οργανισμός έχει ένα μοναδικό σύνολο εσωτερικών και εξωτερικών δυνατοτήτων και περιορισμών. Για να μην υπάρχουν προβλήματα σχετικά με τους εργαζομένους και για να ανταπεξέλθει στις παραπάνω εσωτερικές και εξωτερικές δυνατότητες και περιορισμούς θα πρέπει ο οργανισμός να εφαρμόσει την καταλληλότερη γι' αυτόν δομή.

Τα προβλήματα δομής περιλαμβάνουν τη δίκαιη εξισορρόπηση μεταξύ της εξαρτημένης και ανεξάρτητης λειτουργίας των υπομονάδων και τμημάτων του οργανισμού, το ενδεχόμενο η δομή να υπαγορεύει τη στρατηγική αντί για το αντίστροφο και το να γίνονται ασαφή τα καθήκοντα και οι ευθύνες των ατόμων σε συνθήκες έντονων αλλαγών.

4.2 Οργανωτικός σχεδιασμός

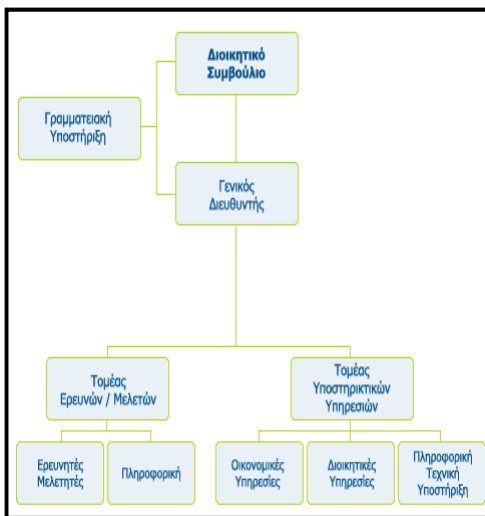
Εφαρμογή του οργανωτικού σχεδιασμού είναι ο καθορισμός των λειτουργικών σχέσεων ανάμεσα στην ποσότητα εξειδίκευσης μιας θέσης εργασίας, στην ποσότητα εκχώρησης αρμοδιοτήτων και εξουσίας που χορηγείται στους κατόχους μιας δεδομένης

θέσης εργασίας και στην έκταση ελέγχου μέσα στην οποία πρέπει να λειτουργούν τα άτομα αυτά.

Η ανάπτυξη της οργανωτικής δομής πρέπει να λαμβάνει υπόψη της (J. Paul, 1996):

- Την ανάθεση καθηκόντων και ευθυνών ώστε να ορίζονται και να προδιαγράφονται σαφώς οι εργασιακοί ρόλοι
- Τη συνειδητή ανάπτυξη της κατάτμησης του οργανισμού σε συγκεκριμένες μονάδες οι οποίες αυτενεργοποιούνται.
- Την ανάπτυξη ιεραρχικών απαιτήσεων για τη διεκπεραίωση λειτουργιών επικοινωνίας, εντολών και αποφάσεων, για ενέργειες εκχώρησης αρμοδιοτήτων και συντονισμού.

Αποτέλεσμα αυτής της εξέλιξης είναι το οργανόγραμμα. Το οργανόγραμμα προβάλλει προς το εσωτερικό όσο και προς το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, τις σχέσεις που περιγράφηκαν παραπάνω.



Εικόνα 10 : Υπόδειγμα Οργανογράμματος

Το οργανόγραμμα δείχνει επίσης την αλυσίδα εντολών, την ψαθωτή αλυσίδα, βάση της οποίας τα άτομα γνωρίζουν τη σαφή γραφή εξουσίας. Το οργανόγραμμα όμως έχει και τους περιορισμούς του, γιατί απεικονίζει το τι πρέπει να γίνει, άρα είναι καθοδηγητικό και περιοριστικό. Επίσης, δεν αναλύει τις θέσεις εργασίας ή ποιες μέθοδοι, διαδικασίες ή διεργασίες χρησιμοποιούνται, δεν αναφέρει την καταλληλότητα των ατόμων στις απεικονιζόμενες θέσεις εργασίας, δεν αναφέρει αλλαγές στην ιεραρχία ή αλλαγές στα οριζόντια τμήματα και δεν δείχνει την επικοινωνία των εργαζομένων, κατακόρυφα και οριζόντια.

Οι μέθοδοι οργανωτικού σχεδιασμού που υπάρχουν είναι (J. Paul, 1996):

- Μηχανοκρατικός σχεδιασμός – δομές που

χρησιμοποιούν μεθόδους με συγκέντρωση εξειδικευμένων λειτουργιών σε ομάδες και με εφαρμογή αυστηρών κανόνων και διαδικασιών, για καλύτερη απόδοση.

- Οργανοκρατικό σχεδιασμό – δομές καινοτόμες με λιγότερες γραφειοκρατικές επιβαρύνσεις που δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην εξατομίκευση και στην επικοινωνία τόσο οριζόντια όσο και κατακόρυφα.

- Οργάνωση μήτρας – δομές, βραχυπρόθεσμες και προσωρινές και εκτελούν επίπεδες διαλειτουργικές οργανωτικές δραστηριότητες.

- Δομή δικτύου/δομή σύμβασης – ένας συγκεντρωτικός οργανισμός κατευθύνει τις απαιτήσεις του με την ανάθεση εργασιών σε άλλους οργανισμούς, οι οποίοι εκτελούν κάποιες επιχειρηματικές λειτουργίες, όπως το μάρκετινγκ ή την παραγωγή. Με τη δομή αυτή δημιουργούνται αποτελεσματικές σχέσεις ποιότητας με τους ανεξάρτητους προμηθευτές.

4.3 Σχεδιασμός θέσεων εργασίας

Στην οργανωτική δομή ασκεί πολύ μεγάλη επιρροή ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας. Επιτρέπει να τοποθετηθεί σχεδιασμένα ο κάθε εργαζόμενος σε μία θέση εργασίας βάση των ικανοτήτων του. Αυτή η σχεδιασμένη τοποθέτηση εξασφαλίζει ότι σε περίπτωση αλλαγής των λειτουργιών του οργανισμού, θα συνεχιστούν να παράγονται αποτελεσματικά και αποδοτικά προϊόντα/υπηρεσίες ποιότητας. Γι' αυτό πρέπει οι εργαζόμενοι να έχουν και την κατάλληλη εκπαίδευση ή επιμόρφωση, καθώς και την παρακίνηση ώστε να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντά της θέσης τους.

Οι μέθοδοι σχεδιασμού θέσεων εργασίας είναι (J. Paul, 1996):

- Απλούστευση θέσης εργασίας

είναι η διαδικασία της αύξησης της εξειδίκευσης μιας θέσης εργασίας, έτσι ώστε ο κάτοχός της να έχει να εκτελέσει λιγότερες δραστηριότητες/απώλεια δεξιοτήτων.

- Διεύρυνση θέσης εργασίας

Γίνεται ανάπτυξη προδιαγραφών θέσης εργασίας που αυξάνουν την ποικιλία δραστηριοτήτων που εκτελεί ο εργαζόμενος.

- Περιτροπή θέσης εργασίας

Κατ'αυτή τη διαδικασία, οι εργαζόμενοι περνούν από διάφορους τύπους θέσεων εργασίας με βάση μια προγραμματισμένη σειρά.

- Πλουτισμός θέσης εργασίας

Είναι η διαδικασία ανάπτυξης του περιεχομένου της θέσης εργασίας που αυξάνει τις δεξιότητες και το δυναμικό για ατομική ανάπτυξη μέσω της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των επιτευγμάτων, της αναγνώρισης και της ευθύνης.

Ο εμπλουτισμός θέσης εργασίας θεωρείται το ανώτατο επίπεδο που μπορεί να επιτευχθεί, γιατί με αυτόν τον τρόπο προσφέρονται στο προσωπικό δεξιότητες και μία αίσθηση επιτεύγματος. Ωστόσο είναι αρκετά δύσκολο να επιτευχθεί.

Όταν ένας οργανισμός εφαρμόζει διοίκηση ποιότητας, οι απαιτήσεις συντονισμού είναι αυξημένες. Επηρεάζουν την επικοινωνία και την ικανότητα του προσωπικού να ανταπεξέρχεται στην ανάγκη ευελιξίας, στο αποτέλεσμα της εργασίας και στις λειτουργίες της επιχείρησης.

Επίσης, παράγοντες που επηρεάζουν τον συντονισμό ενός οργανισμού είναι (J. Paul, 1996):

- Ο βαθμός επισημότητας: κατά πόσο χρησιμοποιούνται γραπτές πολιτικές ποιότητας, οι διαδικασίες ποιότητας και τα έγγραφα που καθορίζουν που τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ως προς τις απαιτήσεις και τις λειτουργίες των θέσεων εργασίας τους. Σε οργανισμούς που εφαρμόζεται ένα επίσημο σύστημα διοίκησης ποιότητας, η επισημότητα είναι μεγάλη, ενώ το αντίθετο ακριβώς συμβαίνει σε οργανισμούς οι οποίοι χρησιμοποιούν μη ανεπίσημο σύστημα διοίκησης.

- Έκταση ελέγχου: εξετάζεται το πόσους εργαζόμενους ελέγχει ένα στέλεχος καθημερινά

- Εξουσία: είναι το δικαίωμα λήψης αποφάσεων, ελέγχου του αποτελέσματος εργασίας άλλων ατόμων και κατεύθυνσης της εργασιακής διαδικασίας σε σχέση με τα καθήκοντα, τους στόχους και τις απαιτήσεις μιας θέσης εργασίας. Η εξουσία σε έναν οργανισμό που προσανατολίζεται στην ποιότητα μπορεί να δίνεται στους εργαζόμενους οποιασδήποτε βαθμίδας.

- Εκχώρηση αρμοδιοτήτων: αυτό συμβαίνει όταν ένα στέλεχος δίνει μέρος της εργασίας του σε έναν υφιστάμενο. Σε οργανισμούς που εφαρμόζεται η διοίκηση ποιότητας, οι manager πρέπει να εκχωρούν αρμοδιότητες για να υπάρχει αποτελεσματικότητα.

Γενικά οι οργανισμοί που προσανατολίζονται στην ποιότητα, στηρίζονται στην αποκέντρωση της εξουσίας, καθώς έτσι δίνεται πιο άμεσος έλεγχος στα κατώτερα στελέχη και στους εργαζομένους, πάνω στο περιβάλλον στο οποίο δρουν. Οι οργανισμοί αυτοί αντιδρούν ταχύτερα σε πιέσεις του ανταγωνισμού και στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και επιθυμίες των πελατών. Επηρεάζουν τον αριθμό των ιεραρχικών προϊσταμένων που χρειάζονται και το βαθμό υπεύθυνης αυτονομίας που επιτρέπεται (J. Paul, 1996).

4.4 Συστήματα διαχείρισης ποιότητας

Κάθε προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός έχει ως στόχο να είναι όσο πιο ευέλικτος μπορεί γι' αυτό χρειάζεται σωστή οργάνωση και σχεδιασμό. Σε αυτό το σημείο βοηθάνε τα διάφορα συστήματα διαχείρισης. Ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας είναι η οργανωτική δομή, οι διαδικασίες, οι διεργασίες και τα μέσα που απαιτούνται για την υλοποίηση της διαχείρισης ποιότητας.

Το Πρότυπο (Standard) είναι μια τεχνική ή διοικητική προδιαγραφή, η οποία υποδεικνύει συγκεκριμένα κριτήρια που επιβεβαιώνουν ότι τα υλικά προϊόντα αλλά και οι διαδικασίες είναι κατάλληλα για χρήση. Τα πρότυπα προσδιορίζουν τον τρόπο κατασκευής και λειτουργίας των συστημάτων διοίκησης ολικής ποιότητας. Εικόνα, η οποία επιβεβαιώνει ότι οι διαδικασίες που αναπτύσσουν τα συστήματα διοίκησης ολικής ποιότητας στηρίζονται σε πρότυπα.

Ένα από τα πρώτα πρότυπα ποιότητας αναπτύχθηκε μετά το τέλος του 1^{ου} Παγκόσμιου πολέμου το 1920 στο Ηνωμένο Βασίλειο το οποίο ονομάστηκε Πρότυπο Πυρομαχικών και χρησιμοποιήθηκε για πολλά χρόνια από τους προμηθευτές του Στρατού. Τριάντα χρόνια αργότερα συνέβη μια περαιτέρω εξέλιξη αυτή την φορά στα πλαίσια του προγράμματος του πολεμικού ναυτικού των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής από τον Ναύαρχο Rickover, ο οποίος συνέταξε μια λίστα 18 αιτιών στις οποίες οφειλόταν τα περισσότερα ελαττώματα κατασκευής των υποβρυχίων. Αντίστοιχα, λίγο αργότερα εφαρμόστηκαν πρότυπα ποιότητας και σε διαπλανητικά προγράμματα από την ΝΑΣΑ.

Το 1972 το Ινστιτούτο Βρετανικών προτύπων (BSI) δημοσίευσε έναν οδηγό για την Διασφάλιση της ποιότητας, ο οποίος το 1979 εξελίχθηκε σε ένα νέο πρότυπο γνωστό ως BS 5750 ώστε να χρησιμοποιείται για εσωτερικούς αλλά και για εξωτερικούς ελέγχους και για την διασφάλιση της ποιότητας. Το πρότυπο αυτό έγινε διεθνούς αποδοχής και το 1987 υιοθετήθηκε από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) και δημοσιεύτηκε σε διεθνές επίπεδο ως ISO 9000, ενώ η πρώτη επανέκδοση και ουσιαστική βελτίωση του συντελέστηκε με την επανέκδοση του το 1994. Στην Ελλάδα η σειρά των προτύπων αναγνωρίζεται ως ΕΛΟΤ EN 9000 η οποία περιλαμβάνει όλα τα πρότυπα πιστοποίησης των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα τα ISO 9001, 9002, 9003.

Στο παρελθόν, πάνω από 300.000 επιχειρήσεις είχαν προχωρήσει στην συστηματοποίηση των διεργασιών που επηρεάζουν την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών μέσω της ανάπτυξης αλλά και της εφαρμογής των συστημάτων διοίκησης ποιότητας σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα ISO 9001, ISO 9002 και ISO 9003 της σειράς προτύπων ISO 9000:1994. Στις 15 Δεκεμβρίου όμως του 2000 αναθεωρήθηκε η σειρά των προτύπων ISO 9000:1994 σε μια νέα σειρά προτύπων: ISO 9000:2000.

Η οικογένεια των ISO 9000:2000 αποτελεί μια σειρά προτύπων η οποία θέτει τις απαιτήσεις για την ενσωμάτωση της διοίκησης ποιότητας στο σχεδιασμό, την παραγωγή/κατασκευή και την παράδοση των προϊόντων, των υπηρεσιών και του λογισμικού. Η νέα σειρά προτύπων ISO 9000:2000 περιλαμβάνει τα παρακάτω πρότυπα:

ο ISO 9000:2000 «Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας - Έννοιες και Λεξιλόγιο»

ο ISO 9001:2000 «Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας - Απαιτήσεις»

ο ISO 9004:2000 «Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας - Κατευθυντήριες Οδηγίες»

ο ISO 19011 «Κατευθυντήριες οδηγίες για την επιθεώρηση συστημάτων διοίκησης της ποιότητας και του περιβάλλοντος»

Το πιο διαδεδομένο πρότυπο πιστοποίησης είναι το ISO 9001:2000 (Tricker, 2001).

Την τρίτη έκδοση ISO 9001:2000 ακυρώνει και αντικαθιστά η τέταρτη έκδοση του ISO 9001:2008 «Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας - Απαιτήσεις», η οποία έχει δημιουργηθεί για να εισαχθούν διευκρινήσεις για τις υφιστάμενες απαιτήσεις του ISO 9001:2000 και για να βελτιωθεί η συμβατότητα με το ISO 14001:2004. Η 15 η Νοεμβρίου του 2010 έχει ορισθεί ως η ημερομηνία λήξης ισχύος του προτύπου ISO 9001:2000 για όλες τις επιχειρήσεις που έχουν πιστοποιηθεί με αυτό το πρότυπο και η αντικατάστασή του με το ISO 9001:2008 (ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2008, 2008).

4.4.1 ISO

Ο ISO (International Organization for Standards-Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης) είναι μια παγκόσμια ομοσπονδία εθνικών οργανισμών προτύπων. Αντιπροσωπεύει

περισσότερες από 162 χώρες και η κεντρική γραμματεία του εδρεύει στην Γενεύη. Ο όρος ISO προέρχεται από μια ηθελημένη μετατροπή του ακρωνύμιου IOS (International Organization for Standards) και μοιάζει πολύ με την ελληνική λέξη «ίσος». Πρόκειται για την ρίζα του προθέματος «ίσο» που εμφανίζεται σε πλήθος όρων όπως ισονομία (ισότητα νόμων ή ανθρώπων απέναντι στο νόμο) κ.α. Αποστολή του είναι η ανάπτυξη της τυποποίησης και των σχετιζόμενων δραστηριοτήτων με κύριο στόχο την διευκόλυνση της διεθνούς ανταλλαγής αγαθών και υπηρεσιών και την ανάπτυξη της συνεργασίας στους τομείς της πνευματικής, επιστημονικής, τεχνολογικής και οικονομικής δραστηριότητας. Ο ISO αποτελείται από μέλη που χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

1. την επιτροπή, μέλος της οποίας είναι η εθνική επιτροπή αντιπρόσωπος της τυποποίησης στην χώρα της
2. ένα μέλος – ανταποκριτής όπου είναι συνήθως μια οργάνωση σε μια χώρα η οποία ακόμα δεν έχει πλήρης ανεπτυγμένη την δραστηριότητα των εθνικών προτύπων και
3. τα συνδρομητικά μέλη, δηλαδή χώρες με πολύ μικρές οικονομίες

Αυτή την στιγμή, ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης απαρτίζεται από περισσότερες από 170 τεχνικές επιτροπές, 650 υποεπιτροπές, περίπου 2000 ομάδες εργασίας και 20 ομάδες μελέτης. Υπάρχουν περισσότερα από 14.000 χιλιάδες διεθνή πρότυπα ISO μεταξύ αυτών και η σειρά προτύπων ISO 9000 η οποία περιλαμβάνει πρότυπα που αφορούν την δημιουργία, την ανάπτυξη και την εφαρμογή των Συστημάτων Διοίκησης Ολικής ποιότητας για επιχειρήσεις κάθε τύπου (ISO, 2009).

4.4.2 ΕΛΟΤ

Ο ΕΛΟΤ είναι ο Εθνικός Οργανισμός Τυποποίησης της Ελλάδας. Ιδρύθηκε στις 10 Ιουνίου το 1976 σύμφωνα με τον Νόμο 372/76 και είναι Νομικό πρόσωπο Ιδιωτικού δικαίου. Χρηματοδοτείται από το κράτος, εποπτεύεται από το Υπουργείο Ανάπτυξης, διοικείται από ένα εννεαμελές Διοικητικό Συμβούλιο πενταετούς θητείας και το ανώτατο εκτελεστικό όργανο του είναι ο Διευθύνοντας Σύμβουλος. Από της 25 Ιουνίου το 1997 λειτουργεί ως Ανώνυμη εταιρεία βάσει του Νόμου 2414/96 και σύμφωνα με το ΠΔ 155/ΦΕΚ 131/Α/ 25-6-97.

Σκοπός του ΕΛΟΤ είναι η παραγωγή και η εφαρμογή της τυποποίησης στην Ελλάδα. Κύριες δραστηριότητες του είναι: η εκπόνηση και η διάδοση των προτύπων, η απονομή σημάτων συμμόρφωσης ποιότητας, η χορήγηση πιστοποιητικών συμμόρφωσης, η πιστοποίηση των συστημάτων ποιότητας των επιχειρήσεων και η διενέργεια εργαστηριακών δοκιμών. Ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης είναι μέλος και συμμετέχει ενεργά στις διοικητικές και τεχνικές δραστηριότητες όλων των ευρωπαϊκών και διεθνών οργανισμών τυποποίησης, οι οποίοι είναι:

- ο η Ευρωπαϊκή επιτροπή τυποποίησης CEN
- ο η Ευρωπαϊκή επιτροπή Ηλεκτροτεχνικής τυποποίησης CENELEC
- ο το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Τηλεπικοινωνιακών προτύπων ETSI
- ο ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης ISO και
- ο η Διεθνής Ηλεκτροτεχνική επιτροπή IEC

Συνοψίζοντας, ο ΕΛΟΤ – Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης είναι ο μοναδικός οργανισμός σε εθνικό επίπεδο, έγκρισης, έκδοσης και διάθεσης των Ελληνικών προτύπων. Αντίστοιχοι οργανισμοί υπάρχουν σε όλα σχεδόν τα κράτη του κόσμου όπως:

- ο ο Γερμανικός οργανισμός τυποποίησης DIN
- ο ο Βρετανικός οργανισμός τυποποίησης BSI
- ο ο Γαλλικός οργανισμός τυποποίησης AFNOR και
- ο ο Αμερικάνικος οργανισμός τυποποίησης ANSI (ΕΛΟΤ, 2009)

4.4.1.1 ISO 9001:2000

Σύμφωνα με τον Randall (1995) το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000 «Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας - Απαιτήσεις» (Quality Management Systems – Requirements) είναι ο ακριβής προσδιορισμός για το σύστημα διοίκησης ολικής ποιότητας αφού οι απαιτήσεις του ορίζουν τα κριτήρια για τον έλεγχο του συστήματος ποιότητας. Από όλα τα πρότυπα της σειράς ISO 9000:2000 είναι το μόνο πρότυπο που μπορεί να πιστοποιηθεί. Για αυτό το λόγο θεωρείται και ως το πιο βασικό πρότυπο. Το ISO 18 9001:2000 καθορίζει τις απαιτήσεις των οργανισμών, ο οποίοι έχουν ως στόχο τους την απόδειξη ικανότητας της παροχής των προϊόντων τους, που καλύπτουν τις απαιτήσεις των πελατών, της νομοθεσίας και αυξάνουν την ικανοποίηση των πελατών τους.

Για την εφαρμογή λοιπόν, ενός Συστήματος Διοίκησης ολικής ποιότητας σύμφωνα με το ISO 9001:2000, απαιτείται από την επιχείρηση η τήρηση της νομοθεσίας καθώς και η δημιουργία ενός οργανογράμματος σύμφωνα με το οποίο θα οδηγείται στον σαφή καθορισμό όλων των δραστηριοτήτων της. Επίσης, επειδή η βάση ανάπτυξης ενός συστήματος είναι το εγχειρίδιο ποιότητας και το εγχειρίδιο διαδικασιών η επιχείρηση πρέπει να έχει και τα δύο αλλά και να πράττει συχνά έλεγχο στην ροή των εγγράφων της. Έλεγχοι των προϊόντων όπως ο έλεγχος των ά' υλών, των ενδιάμεσων και των τελικών προϊόντων, ο έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας, ο έλεγχος των παραγγελιών, η αξιολόγηση των προμηθευτών και η οργάνωση της αποθήκης αποτελούν μεταξύ άλλων κάποιες ακόμα απαιτήσεις που πρέπει να πληροί η επιχείρηση για να αναπτύξει ένα Σύστημα.

Αντίστοιχα και οι απαιτήσεις του Συστήματος Διοίκησης ολικής ποιότητας έχουν οργανωθεί σε τέσσερις τομείς που καλύπτουν:

- α) την ευθύνη της Διοίκησης : τομέας όπου η διοίκηση της επιχείρησης δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, στην καθιέρωση της πολιτικής ποιότητας, στον προγραμματισμό, στην καθιέρωση αντικειμενικών στόχων για την ποιότητα, στην υπευθυνότητα, στην εξουσία κτλ.
- β) την Διαχείριση Πόρων : τομέας ο οποίος περιλαμβάνει τους ανθρώπινους πόρους και τις υποδομές όπως οι πληροφορίες, η εκπαίδευση κτλ.
- γ) την υλοποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας : τομέας στον οποίο η επιχείρηση λαμβάνει και καθιερώνει ένα σύνολο μέτρων που καλύπτουν θέματα όπως είναι ο προγραμματισμός υλοποίησης του προϊόντος, η επικοινωνία με τον πελάτη, ο προγραμματισμός σχεδιασμού και ανάπτυξης, οι εισροές και οι εκροές του σχεδιασμού ανάπτυξης, η επαλήθευση αγοράς των προϊόντων, η επικύρωση διεργασιών παραγωγής και παροχής υπηρεσιών, η διατήρηση του προϊόντος κτλ.
- δ) την μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση: τομέας ο οποίος περιέχει την παρακολούθηση και την μέτρηση, την ικανοποίηση του πελάτη, την εξασφάλιση συμμόρφωσης του προϊόντος κτλ.

4.4.1.2 ISO 9001:2008

Από της 15 Δεκεμβρίου του 2008, ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης έχει δημοσιεύσει ένα νέο τύπο διεθνές προτύπου το ISO 9001:2008, το οποίο αντικαθιστά το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000. Το νέο πρότυπο χρησιμοποιεί την ίδια οργάνωση και τις ίδιες παραγράφους με το παλιό με μοναδικές αλλαγές που αφορούν κυρίως την ορολογία και την αποσαφήνιση των “γκρίζων” περιοχών.

Το ISO 9001:2008 είναι ένα διεθνές πρότυπο για την Διαχείριση της Ποιότητας. Αποτελεί εργαλείο συστηματικής προσέγγισης του συνόλου των λειτουργιών μιας επιχείρησης και μπορεί να εφαρμοσθεί σε οποιαδήποτε εταιρία ή οργανισμό ανεξαρτήτως μεγέθους και δραστηριότητας (ISO 9001:2008, 2009). Το παρόν διεθνές πρότυπο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από μέρη εντός και εκτός του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των φορέων πιστοποίησης για να αξιολογείται η ικανότητα του οργανισμού να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών, τις εφαρμοστέες για το προϊόν νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις καθώς και τις απαιτήσεις του ίδιου του οργανισμού. Οι αρχές διαχείρισης που καθορίζονται από το

ISO 9000 και ISO 9004 έχουν ληφθεί υπόψη κατά την ανάπτυξη του παρόντος Διεθνούς προτύπου. Το παρόν διεθνές πρότυπο προάγει την διεργασιακή προσέγγιση κατά την ανάπτυξη, την εφαρμογή και την βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Συστήματος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για την επαύξηση της ικανοποίησης των πελατών μέσω της ανταπόκρισης στις ανάγκες τους. Προκειμένου λοιπόν να λειτουργεί αποτελεσματικά ένας οργανισμός, πρέπει να προσδιορίζει και να διαχειρίζεται ένα σύνολο συνδεδεμένων δραστηριοτήτων. Κάθε δραστηριότητα ή σύνολο δραστηριοτήτων που χρησιμοποιεί πόρους με σκοπό την μετατροπή εισερχόμενων σε αποτέλεσμα μπορεί να θεωρηθεί ως διεργασία. Συχνά τα αποτελέσματα μιας διεργασίας αποτελούν άμεσα τα εισερχόμενα στην επόμενη διεργασία. Δηλαδή, η εφαρμογή ενός συστήματος διεργασιών σε έναν οργανισμό, ο εντοπισμός των διεργασιών και των αλληλεπιδράσεων και η διαχείριση τους για την παραγωγή του επιθυμητού αποτελέσματος ονομάζεται « διεργασιακή προσέγγιση». Το ISO 9001:2008 είναι το διεθνές πρότυπο που χρησιμοποιείται από τις οργανώσεις σε 175 χώρες ως το πλαίσιο των Συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αυτή την περίοδο ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις καθιερώνουν, τεκμηριώνουν, εφαρμόζουν και διατηρούν ένα Σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και βελτιώνουν συνεχώς την αποτελεσματικότητά του σύμφωνα με τις απαιτήσεις του διεθνούς προτύπου ISO 9001:2008.

Αυτό επιτυγχάνεται:

- με τον προσδιορισμό των διεργασιών που χρειάζονται για το Σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και την εφαρμογή τους στον οργανισμό,
- με τον προσδιορισμό της σειράς και αλληλεπίδρασης των διεργασιών,
- με τον προσδιορισμό των κριτηρίων και μεθόδων που απαιτούνται για την αποτελεσματική λειτουργία και τον έλεγχο των διεργασιών του Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας,
- μέσω της διασφάλισης των απαιτούμενων πόρων και πληροφοριών για την υποστήριξη,
- μέσω της λειτουργίας και της παρακολούθησης των διεργασιών,
- μέσω της παρακολούθησης, της μέτρησης, της εφαρμογής και της ανάλυσης των διεργασιών και
- μέσω της εφαρμογής ενεργειών που κρίνονται απαραίτητες για την επίτευξη των προβλεπόμενων αποτελεσμάτων και της συνεχούς βελτίωσης των διεργασιών.

Τα κύρια πρότυπα διαχείρισης ποιότητας που εφαρμόζονται ή που μπορούν να εφαρμοστούν στους τραπεζικούς οργανισμούς, είναι:

- *ISO9001:2008* – το οποίο όπως προαναφέρθηκε είναι ένα σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας, το οποίο αναφέρεται στο σχεδιασμό, στην ανάπτυξη, στη παραγωγή και στην εγκατάσταση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, καλύπτοντας παράλληλα και το στάδιο της εξυπηρέτησης/υποστήριξης. Σχετίζεται με την ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών μιας επιχείρησης. Δίνει έμφαση στην διαχείριση και μέτρηση διεργασιών, στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στην ενεργό συμμετοχή της Ανώτατης Διοίκησης στον καθορισμό επιχειρηματικών στόχων. Έχει ως βάση του τον κύκλο του Deming (Plan-Do-Check-Act). Το χαρακτηριστικό του αυτό, το καθιστά ικανό να ενσωματώνεται εύκολα σε ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης, που περιλαμβάνουν και άλλα πρότυπα, όπως το ISO14001:2004. (Lloyd's Register Quality Assurance, 2011)
- *ISO27001:2005* – Είναι σύστημα Διαχείρισης της Ασφάλειας Πληροφοριών και βοηθάει στην προστασία προσωπικών δεδομένων, στην γρήγορη αντιμετώπιση κινδύνων που σχετίζονται με την ανεπάρκεια ή δυσλειτουργία συστημάτων IT. Εξασφαλίζει την ύπαρξη επαρκών και κατάλληλων ελέγχων, σε θέματα εμπιστευτικότητας, ακεραιότητας και διαθεσιμότητας της πληροφορίας,

προστατεύοντας έτσι πελάτες, οργανισμούς, επιχειρήσεις, προσωπικό ή συνεργάτες. Βοηθάει στη συμμόρφωση με κανονιστικές και νομικές απαιτήσεις, ιδιαίτερα στην περίπτωση των τραπεζικών οργανισμών που κάτι τέτοιο είναι αναγκαίο. Αυξάνει την εμπιστοσύνη των πελατών, συνεργατών και είναι βασισμένο και αυτό στον κύκλο του Deming. (Lloyd's Register Quality Assurance, 2011)

- *ISO14001:2004* – Είναι σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης το οποίο βοηθάει να αντιμετωπιστούν σωστά οι περιβαλλοντικοί κίνδυνοι των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης και να ελαττωθεί το λειτουργικό κόστος. Επίσης, βοηθάει μία επιχείρηση να βελτιώσει την περιβαλλοντική της συνείδηση. (Lloyd's Register Quality Assurance, 2011)

Το πρότυπο που εφαρμόζεται, κυρίως, σήμερα στους τραπεζικούς οργανισμούς είναι το ISO9001:2008, γιατί μπορεί να πιστοποιήσει το σύνολο των λειτουργιών του οργανισμού. Η εφαρμογή συστημάτων ποιότητας και η πιστοποίησή του είναι σήμερα αναγκαία, γιατί οι πελάτες των επιχειρήσεων έχουν αυξημένες απαιτήσεις και ζητούν τη μεγαλύτερη δυνατή ποιότητα για τα προϊόντα που θέλουν να «αγοράσουν».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : Τραπεζικά Καταστήματα και παρουσίαση της Δ.Ο.Π μέσα από τις τραπεζικές τους εργασίες.

5.1 Ιστορική ανάδρομη Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος

Στην Ελλάδα συναντάμε τις πρώτες τράπεζες κατά το έτος 393 π.Χ. Ο Ισοκράτης στο έργο του << Τραπεζικόν >> αναφέρει τους πρώτους τραπεζίτες: τον Αντισθένη και τον Αρχέστρατο, καθώς και τον Πασιώνα ο οποίος τους διαδέχτηκε. Η τράπεζα του Παριώνα ήταν από τις αξιολογότερες των Αθηνών και από τις γνωστότερες στην Ελλάδα. Η πραγματική όμως λειτουργία 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 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. (Βαξεβανίδου, Μαρία 1996)

5.1.1 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.

5.2 Η ΔΟΠ στην τράπεζα

Ένας τραπεζικός οργανισμός που θέλει να διασφαλίσει την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει, ώστε να εδραιωθεί στην αγορά και να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των συνεταιίρων και των πελατών της, εφαρμόζει διοίκηση ολικής ποιότητας στο σύνολο των εργασιών του.

Η τράπεζα σχεδιάζει και εφαρμόζει στρατηγικό προγραμματισμό για τη συνεχή ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών ποιότητας, που έχει ως αποτέλεσμα να κατευθύνει την προσοχή των εργαζομένων της στις πραγματικές προτεραιότητες του πελάτη αλλά και στους στόχους της επιχείρησης.

Οι εμπορικές τράπεζες παρέχουν μια μεγάλη σειρά από προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις και τις ανάγκες τους. Τα στοιχεία που μπορούν να επηρεάσουν την απόφαση ενός πελάτη, ώστε να συνεργαστεί με μια τράπεζα κατατάσσονται σε τέσσερις κατηγορίες: προϊόντα: λογαριασμοί όψεως και καταθέσεων, πιστωτικές κάρτες, τραπεζική πίστη κ.τ.λ.

- Εξυπηρέτηση: η επιπλέον βοήθεια που η τράπεζα παρέχει στον πελάτη, όπως πληροφορίες, αναφορές κι η επίλυση προβλημάτων.

- Εξοπλισμός: το τεχνικό περιβάλλον της τράπεζας, που αποτελείται κυρίως από τα ΑΤΜ, το δίκτυο καταστημάτων και την ηλεκτρονική υποστήριξη των εργασιών της τράπεζας.

- Συμπεριφορά: οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ του πελάτη και του προσωπικού εξυπηρέτησης. Η συμπεριφορά του προσωπικού πρέπει να χαρακτηρίζεται από φιλικότητα, ευγένεια, ταχύτητα, προθυμία και υπομονή.

Για να γίνει εστίαση στον πελάτη, τι χρειάζεται και τι θέλει, χρειάζεται το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο θα είναι Ηνωμένο και προσανατολισμένος στην κουλτούρα της ποιότητας που ακολουθεί η επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εκπαιδεύονται και να επιμορφώνονται, ώστε να αναλαβαίνουν νέες απαιτήσεις και καθήκοντα εργασίας για να τα εκτελούν αποτελεσματικά. Επίσης, θα πρέπει να συγκατέχουν στην ανάπτυξη των δράσεων ποιότητας και στην εκπόνηση των προγραμμάτων.

Το μάρκετινγκ είναι ακόμα μία λειτουργία της τράπεζας, που είναι συνδεδεμένο με την ολική ποιότητα. Έχει σημαντικό ρόλο γιατί δίνει πληροφορίες μέσα από τις έρευνες. Καθορίζει ποιοι είναι οι πελάτες, τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους και σύμφωνα με αυτά σχεδιάζεται το προϊόν/υπηρεσία. Για να επιτευχθεί η ανάπτυξη του προϊόντος/υπηρεσίας, θα πρέπει επίσης η διοίκηση να ιδρύσει διαδικασίες για τον σχεδιασμό, την οργάνωση και υλοποίηση του/της σύμφωνα με τις προδιαγραφές που προκύπτουν από τις έρευνες του τμήματος μάρκετινγκ. (Κουϊδής Βασιλική & Φραγκιουδάκη Χρυσούλα 2010)

5.3 ΔΟΠ και τραπεζικές εργασίες

Η διοίκηση ολικής ποιότητας εφαρμόζεται πλήρως στις τραπεζικές εργασίες, οι οποίες, σύμφωνα με τον Χολέβα Ιωάννη (1995), είναι:

- 1) παθητικές εργασίες ή καταθέσεις
- 2) ενεργητικές εργασίες ή χορηγήσεις

3) βοηθητικές εργασίες

5.3.1 Παθητικές τραπεζικές εργασίες

Κατάθεση σε τράπεζα είναι η παράδοση χρηματικών ποσών σε ένα πιστωτικό ίδρυμα, στο οποίο ο καταθέτης έχει εμπιστοσύνη, με τυπική ή άτυπη συμφωνία, αφενός ότι η τράπεζα θα έχει το δικαίωμα να χρησιμοποιήσει κατά την κρίση της και με ευθύνη της τα χρήματα που κατατίθενται κατά το συμφωνούμε χρόνο και αφετέρου ότι ο καταθέτης θα μπορεί να εισπράξει τόκο για το διάστημα παραμονής των χρημάτων στην τράπεζα, βάσει επιτοκίου το οποίο γνωρίζει και ότι θα μπορεί να κάνει αναλήψεις από τα χρήματα που καταθέτει σε χρόνο που προσδιορίζεται από το είδος της κατάθεσης. Τα κυριότερα είδη καταθέσεων είναι:

- Καταθέσεις ταμειυτηρίου

Καλούνται έτσι, επειδή, ακόμα και με την κατάθεση ενός πολύ μικρού ποσού, η τράπεζα χορηγεί στον πελάτη της ένα «βιβλιάριο ταμειυτηρίου», όπου καταχωρείται κάθε κατάθεση και ανάληψη.

- Καταθέσεις όψεως

Οι καταθέσεις όψεως πραγματοποιούνται συνήθως από επιχειρήσεις, έχουν πολύ μικρότερο επιτόκιο από τις καταθέσεις ταμειυτηρίου και οι καταθέτες (επιχειρήσεις) λαμβάνουν από την τράπεζα βιβλιάριο επιταγών για την διενέργεια των συναλλαγών τους.

- Καταθέσεις προθεσμιακές

Καλούνται έτσι, επειδή η ανάληψη της κατάθεσης μπορεί να γίνει μόνο μετά την παρέλευση συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος (τρίμηνο, εξάμηνο, έτος). Το επιτόκιο αυτών των καταθέσεων είναι αρκετά υψηλό, ενώ ο καταθέτης παίρνει από την τράπεζα, έναντι της κατάθεσης του, μια απόδειξη που καλείται ομόλογο.

- Τρεχούμενος λογαριασμός κατάθεσης

Οι καταθέσεις αυτής της κατηγορίας πραγματοποιούνται μόνον από φυσικά πρόσωπα που δεν έχουν την ιδιότητα του εμπόρου και η τράπεζα χορηγεί σε αυτούς βιβλιάριο επιταγών για την διενέργεια των συναλλαγών τους.

- Καταθέσεις υπό προειδοποίηση

Καλούνται έτσι, επειδή ο καταθέτης είναι υποχρεωμένος να ειδοποιήσει έγκαιρα την τράπεζα πριν την ανάληψη ενός ποσού από τον λογαριασμό του. Διαφορετικά, ο καταθέτης χάνει το δικαίωμα ανάληψης. Πρόκειται για υψηλές καταθέσεις που δεν μπορούν να είναι μικρότερες από ένα ορισμένο ποσό.

- Καταθέσεις σε κοινό λογαριασμό

Καλούνται έτσι επειδή οι δικαιούχοι του λογαριασμού καταθέσεων είναι δύο ή περισσότερα πρόσωπα από κοινού. Η ανάληψη από το λογαριασμό, μετά από συμφωνία, μπορεί να απαιτεί την υπογραφή ενός ή μερικών ή όλων των δικαιούχων.

- Δεσμευμένες καταθέσεις

Καλούνται έτσι επειδή δεσμεύονται για ένα χρονικό διάστημα με τη βούληση του καταθέτη (εκούσια) ή με διάταξη νόμου (ακούσια).

- Καταθέσεις σε συνάλλαγμα

Καλούνται έτσι, επειδή το ποσό της κατάθεσης είναι σε ξένο νόμισμα (συνάλλαγμα). Όλες οι καταθέσεις μπορούν να είναι σε συνάλλαγμα.

- Ειδικό λογαριασμοί καταθέσεων

Οι όροι και οι προϋποθέσεις αυτών των λογαριασμών καθορίζονται μετά από ειδική συμφωνία μεταξύ καταθέτη και τράπεζας και εξαρτώνται από το ποσό της κατάθεσης, το οποίο, βεβαίως, πρέπει να είναι πολύ μεγάλο. (Κουϊδή Βασιλική & Φραγκιουδάκη Χρυσούλα 2010)

5.3.2 Ενεργητικές Τραπεζικές Εργασίες

Ενεργητικές καλούνται εκείνες οι εργασίες με τις οποίες οι τράπεζες διοχετεύουν τα κεφάλαια, που αποκτούν από τις καταθέσεις, σε φυσικά ή νομικά πρόσωπα για

παραγωγικούς ή άλλους σκοπούς. Οι ενεργητικές εργασίες είναι κυρίως οι διάφορες μορφές χορηγήσεων. Οι κυριότερες μορφές χορηγήσεων είναι:

- Η προεξόφληση αξιογράφων

Ως αξιόγραφα θεωρούνται οι συναλλαγματικές, τα γραμμάτια σε διαταγή και γενικά κάθε έγγραφο, μέσω του οποίου ο κάτοχος τους απαιτεί ορισμένη αξία χρημάτων. Προεξόφληση καλείται η πληρωμή των αξιογράφων πριν την ημερομηνία λήξης τους. Την προεξόφληση αξιογράφων χρησιμοποιούν συνήθως οι επιχειρήσεις, όταν έχουν ανάγκη από μετρητά.

- Οι προκαταβολές έναντι φορτωτικών εγγράφων

Ως φορτωτικά θεωρούνται τα έγγραφα που συνοδεύουν τη φορτωτική ενός εμπορεύματος, όπως είναι το τιμολόγιο πώλησης και γενικά όλα εκείνα τα έγγραφα που απαιτούνται από το νόμο ή από τη συμφωνία μεταξύ των συναλλασσόμενων να συνοδεύουν τα εμπορεύματα. Προκαταβολή έναντι φορτωτικών εγγράφων ονομάζεται η μεταβίβαση των φορτωτικών εγγράφων στην τράπεζα από τον πωλητή των εμπορευμάτων και η είσπραξη μέρους της αξίας τους, που συνήθως κυμαίνεται στο 60%- 80%.

- Η τραπεζική ενέγγυος πίστωση

Ενέγγυος καλείται η τραπεζική πίστωση που παρέχει μια τράπεζα, έναντι προμήθειας, με εγγύηση εμπορεύματα που συνοδεύονται από φορτωτικά έγγραφα. Ο πελάτης - αγοραστής μιας τράπεζας ζητά από αυτήν να ανοίξει πίστωση, δηλαδή να πληρώσει, στον πωλητή την αξία των εμπορευμάτων, όταν αυτός παραδώσει τα φορτωτικά έγγραφα σε αυτήν.

- Τα δάνεια

Τα δάνεια είναι ποσά που χορηγούν οι τράπεζες στους πελάτες τους έναντι μιας αμοιβής, που ονομάζεται τόκος. Η τράπεζα ορίζει ένα ανώτατο ποσό πίστωσης και ο πελάτης μπορεί να κάνει ανάληψη όλου του ποσού, εφάπαξ ή τμηματικά, και να εξοφλήσει αυτό οποιαδήποτε στιγμή συνολικά ή τμηματικά.

- Ενυπόθηκα δάνεια.

Πρόκειται για μακροπρόθεσμα δάνεια, που χορηγούνται συνήθως σε επιχειρήσεις ή και σε ιδιώτες για την αγορά κατοικίας. Το δάνειο χορηγείται από την τράπεζα μετά από έγγραφη υποθήκης σε ακίνητα πράγματα (π.χ. κτίρια) του δανειζόμενου πελάτη κι εξοφλείται τμηματικά με τακτές τοκοχρεολυτικές δόσεις, δηλαδή με καταβολή μέρους του κεφαλαίου του δανείου πλέον των αντίστοιχων τόκων. (Κουϊδής Βασιλική & Φραγκιουδάκη Χρυσούλα 2010)

5.3.3 Βοηθητικές Εργασίες

Οι τράπεζες εκτός από τις βασικές εργασίες τους, δηλαδή τις καταθέσεις και χορηγήσεις, εκτελούν κι άλλες εργασίες έναντι προμήθειας που ονομάζονται βοηθητικές. Οι κυριότερες βοηθητικές εργασίες είναι:

- Η έκδοση εγγυητικών επιστολών

Η εγγυητική επιστολή είναι έγγραφο της τράπεζας που απευθύνεται σε τρίτο πρόσωπο. Με την εγγυητική επιστολή, η τράπεζα εγγυάται ότι θα καταβάλλει ένα ορισμένο ποσό ως αποζημίωση για την εκπρόθεσμη ή μη εκτέλεση ή κακή εκτέλεση από τον πελάτη της των υποχρεώσεων του, που απορρέουν από μια σύμβαση μεταξύ αυτού και του τρίτου προσώπου. Για την χορήγηση της εγγυητικής επιστολής, η τράπεζα εισπράττει προμήθεια σε ποσοστό επί της αξίας της.

- Η έκδοση επιταγών και εντολών

Οι τραπεζικές επιταγές κι εντολές αποτελούν το μέσο αποστολής χρημάτων τόσο στο εσωτερικό μιας χώρας, όσο και στο εξωτερικό. Απαραίτητη προϋπόθεση για την έκδοση τους αποτελεί η κατάθεση του ποσού από τον πελάτη και η καταβολή προμήθειας στην τράπεζα.

- Η έκδοση πιστωτικών επιστολών

Πιστωτική καλείται η επιστολή με την οποία η τράπεζα παρέχει τη δυνατότητα σε ένα πελάτη της να εισπράττει χρηματικά ποσά από διάφορα υποκαταστήματα της μέχρι

ένα ορισμένο ποσό. Η τράπεζα ειδοποιεί τα υποκαταστήματα της για την έκδοση της πιστωτικής επιστολής, ενώ η είσπραξη του ποσού από τον πελάτη μπορεί να γίνει εφάπαξ ή τμηματικά.

- Η είσπραξη αξιών για λογαριασμό τρίτων

Οι πελάτες της τράπεζας, συνήθως επιχειρήσεις, παραδίδουν σε αυτήν τα αξιόγραφα που εκδόθηκαν σε διαταγή τους για να τα εισπράξει για λογαριασμό τους. Τα αξιόγραφα αυτά είναι, συνήθως, επιταγές, συναλλαγματικές, γραμμάτια εισπρακτέα, φορτωτικές, κτλ. Η τράπεζα, αφού εισπράξει τους παραπάνω τίτλους, διαβιβάζει στον πελάτη της το καθαρό προϊόν της αξίας τους, δηλαδή την αξία τους μειωμένη κατά το ποσό της προμήθειας της και των τυχόν εξόδων είσπραξης.

- Η αγορά χρεογράφων για λογαριασμό τρίτων

Οι τράπεζες συνήθως αναλαμβάνουν την αγορά διαφόρων χρεογράφων (μετοχές, ομολογίες κτλ.) από το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών ή και ξένα χρηματιστήρια για λογαριασμό των πελατών έναντι προμήθειας.

- Η φύλαξη κινητών πραγμάτων

Οι τράπεζες αναλαμβάνουν τη φύλαξη κινητών πραγμάτων και χρεογράφων για λογαριασμό των πελατών τους έναντι αμοιβής.

- Η ενοικίαση τραπεζικών θυρίδων

Οι τράπεζες ενοικιάζουν στους πελάτες τους τραπεζικές θυρίδες (χρηματοκιβώτια) έναντι ενοικίου. Οι θυρίδες βρίσκονται στο θησαυροφυλάκιο της τράπεζας, όπου φυλάσσονται με ευθύνη της.

Εκτός από τα παραπάνω, οι τράπεζες διενεργούν επιπλέον ένα μεγάλο αριθμό άλλων εργασιών, όπως έκδοση πιστωτικών καρτών, αγοραπωλησία συναλλάγματος κτλ. Οι πιστωτικές κάρτες εκδίδονται από τις τράπεζες, συνήθως, σε συνεργασία με κάποιον παγκόσμιο πιστωτικό οργανισμό (MasterCard, Visa κτλ.), ώστε η κάρτα να μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλο το κόσμο. Έτσι, οι κάρτες φέρουν στο σώμα τους το διακριτικό τόσο της εκδότριας τράπεζας, όσο και του παγκόσμιου οργανισμού.

Με την ΔΟΠ η τράπεζα προσπαθεί να εξασφαλίσει την καλύτερη λειτουργία των τραπεζικών εργασιών και λειτουργιών της, ώστε να έχει ικανοποιημένους πελάτες, ανταγωνιστικότητα και πολλά άλλα πλεονεκτήματα που θα αναφερθούν παρακάτω.

5.4 Η ΔΟΠ και το περιβάλλον των τραπεζών

Η ΔΟΠ συνδέεται άρρηκτα με τις συνθήκες του περιβάλλοντος που επιδρούν τόσο στις αποφάσεις όσο και στη στρατηγική που εφαρμόζεται από τις τράπεζες.

Οι σχέσεις της τράπεζας με το περιβάλλον της είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για την περαιτέρω εξέλιξη της αλλά και για τη βιωσιμότητά της. Εφόσον η τράπεζα θεωρείται “ανοιχτό” σύστημα, η επιβίωση της μπορεί να επιτευχθεί από τις συνεχείς ανταλλαγές με το περιβάλλον της. Υπάρχει αλληλεξάρτηση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά του συστήματος και του περιβάλλοντος. Αυτή η σχέση με το περιβάλλον καλείται διάμεσο επιχείρησης – περιβάλλοντος. Όπως δηλώνουν οι Lawrence και Borsch: μια οργάνωση που είναι συντονισμένη με το περιβάλλον της, βρίσκεται σε πολύ ευνοϊκή να ανακαλύπτει ευκαιρίες για καινούργια ειδή ωφελίμων συναλλαγών με το περιβάλλον, καθώς και να προλαμβάνει καινούργιους κινδύνους που αναπτύσσονται στο περιβάλλον. Μερικοί ειδικοί στις Οργανώσιμες Σχέσεις χαρακτηρίζουν το πρόβλημα των συναλλαγών με το περιβάλλον ως το κρισιμότερο πρόβλημα μια οργάνωσης.

Το περιβάλλον των τραπεζών στην Ελλάδα έχει γνωρίσει νέες διαστάσεις και θέτει νέα δεδομένα στη λειτουργία των τραπεζών εξαιτίας των διαφορετικών μορφών ανταγωνισμού, που έχουν δημιουργηθεί με το νέο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του ενιαίου ευρωπαϊκού χρηματοπιστωτικού χώρου. (Βαξεβανίδου, Μαρία 1996)

5.5 Το ανθρώπινο δυναμικό και ο ρόλος του στην ποιότητα των τραπεζικών Εργασιών.

Έρευνες και μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί σε διεθνές επίπεδο αλλά και οικονομικά και όχι μόνο αποτελέσματα επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο καταδεικνύουν το γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι εκείνο που μπορεί να δημιουργήσει το συγκριτικό πλεονέκτημα το οποίο είναι απαραίτητο για την επιβίωση και την επιτυχία επιχειρήσεων και οργανισμών.

Οι τράπεζες σήμερα στηρίζονται στο ανθρώπινο δυναμικό τους, στην προσπάθειά τους να δημιουργήσουν σχέσεις με την πελατεία από τις οποίες μόνο οφέλη και για τις δύο πλευρές -τράπεζες και πελάτες- μπορούν να προκύψουν. Η ειδοποιός διαφορά μεταξύ των ανταγωνιστριών Τραπεζών δεν είναι άλλη από το ανθρώπινο κεφάλαιο, τον τρόπο με τον οποίο εξυπηρετεί και προσεγγίζει την πελατεία. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το μόνο στοιχείο το οποίο δεν αντιγράφεται, αφού

και τα προϊόντα των Τραπεζών είναι σε μεγάλο βαθμό πανομοιότυπα δεδομένου ότι η μία τράπεζα μιμείται την άλλη στην παροχή υπηρεσιών, με μικρές διαφοροποιήσεις, τα συστήματα είναι παρεμφερή, αγορασμένα από τους ίδιους προμηθευτές και τα κανάλια διανομής των τραπεζικών προϊόντων, είτε φυσικά είτε ηλεκτρονικά, είναι σχεδόν πανομοιότυπα.

Ως εκ τούτου το ανθρώπινο δυναμικό των τραπεζών πρέπει να διαθέτει ανάλογη εξειδίκευση, γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες προκειμένου να ανταποκρίνεται στις ολοένα διαφοροποιούμενες και αυξανόμενες απαιτήσεις της διεθνούς και εγχώριας αγοράς αλλά και τις πολιτικές, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μιας σύγχρονης τράπεζας. Στον τραπεζικό κλάδο υπάρχει η δυνατότητα καριέρας στελεχών με διαφορετικό γνωστικό υπόβαθρο από αυτό των οικονομικών/ χρηματοοικονομικών σπουδών, δηλαδή με βασικό πτυχίο από θετικές σχολές, τεχνολογικές σχολές και άλλες ή ακόμα και αποφοίτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Όλοι αυτοί οι λόγοι συνηγορούν στην απόκτηση, βελτίωση, αναβάθμιση, εξειδίκευση και επικαιροποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών, με στόχο την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πελάτη, την απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων καθώς και την ατομική επαγγελματική ανέλιξη. (Γαρεδάκη Δέσποινα & Κώνστας Γεώργιος, 2011)

5.5.1 Η αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού και η διοίκηση ολικής ποιότητας.

Οι τράπεζες προκειμένου να αναβαθμιστούν ποιοτικά επιδιώκουν την συνεχή αξιολόγηση και αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού τους όχι μόνο μέσω της τυπικής εκπαίδευσης και κατάρτισης αλλά κυρίως μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων των τραπεζών ή αντίστοιχων τραπεζικών ινστιτούτων/φορέων ή ακόμη μέσω διαδικασιών όπως η εξ αποστάσεως εκπαίδευση, η αυτοκατάρτιση, η μάθηση κατά τη διάρκεια της εργασίας, η μάθηση μέσω ομαδικής εργασίας κλπ. Οι περισσότερες τράπεζες στον ελλαδικό χώρο διαθέτουν ινστιτούτα ή εκπαιδευτικά κέντρα για την εκπαίδευση/επανεκπαίδευση των εργαζομένων, τα οποία λειτουργούν ως αδιαβάθμητα κέντρα εκπαίδευσης, δηλαδή μη έχοντα συσχέτιση και αντιστοίχιση με την θεσμοθετημένη ελληνική εκπαιδευτική κλίμακα. Ομοίως, λειτουργεί και το εκπαιδευτικό πρόγραμμα του Ελληνικού Τραπεζικού Ινστιτούτου, το οποίο απευθύνεται τόσο σε τραπεζικά στελέχη όσο και προς κάθε άλλο ενδιαφερόμενο που επιθυμεί να λάβει μια εξειδίκευση. Ανάλογα προγράμματα υλοποιούνται από επιστημονικούς, επαγγελματικούς, φορείς.

Παρόλο που οι τράπεζες επιδιώκουν να προσλαμβάνουν όλο και περισσότερους εργαζομένους με υψηλά τυπικά προσόντα εντούτοις προκύπτουν ζητήματα εκπαίδευσης/ επανεκπαίδευσης του προσωπικού.

Εκπαιδευτικές ανάγκες στις τράπεζες προκύπτουν κυρίως λόγω:

- Των νέων προσλήψεων. Τα τελευταία χρόνια εξ αιτίας της οικονομικής συγκυρίας παρατηρήθηκε αφενός αύξηση των τραπεζικών εργασιών με συνέπεια σημαντική αύξηση του δικτύου των τραπεζών και των προσλήψεων και αφετέρου μετακίνηση εργαζομένων από μία τράπεζα σε άλλη ενδεχομένως λόγω υψηλότερων απολαβών.

- Το νεαρό της μέσης ηλικίας των νεοπροσληφθέντων, που συνεπάγεται μικρή επαγγελματική εμπειρία τόσο γενικά όσο και ειδικά στον τραπεζικό κλάδο.
 - Της ενσωμάτωσης στο δυναμικό των τραπεζών, μελών με διαφορετικό γνωστικό υπόβαθρο προερχόμενων από ένα πλήθος διαφορετικών κατευθύνσεων ή σχολών ή επιπέδων εκπαίδευσης.
 - Της αξιολόγησης της απόδοσης που ενδέχεται να αναδεικνύει ανεπάρκειες και ελλείψεις γνώσεις, τα οποία μπορεί να συνδυάζονται (ή όχι) με μικρή επαγγελματική εμπειρία, μειωμένο ενδιαφέρον, απουσία κινήτρων κλπ.
 - Των μετακινήσεων από μια θέση εργασίας σε άλλη ή από ένα τμήμα σε κάποιο άλλο.
 - Των νέων προϊόντων/υπηρεσιών που προωθούνται προς επιχειρήσεις ή ιδιώτες είτε των νέων λειτουργιών σε επίπεδο τράπεζας.
 - Των συνθηκών στο εξωτερικό περιβάλλον της τράπεζας που επηρεάζουν τις ειδικότερες εσωτερικές τραπεζικές λειτουργίες.
 - Των εμπειδωμένων πρακτικών μιας τράπεζας για το ανθρώπινο δυναμικό της, το οποίο συναρτά ως ένα εκ των βασικών συντελεστών επιτυχίας της.
- Οι προσπάθειες που καταβάλλουν οι τράπεζες να αναβαθμίσουν ποιοτικά το ανθρώπινο δυναμικό τους γίνονται εμφανείς και μέσω των εκπαιδευτικών πρακτικών που ακολουθούν όπως:
- η πρόσληψη προσωπικού με υψηλά τυπικά προσόντα,
 - η υποστήριξη της φοίτησης για την απόκτηση τυπικών προσόντων,
 - η υποστήριξη της συμμετοχής σε σεμινάρια κατάρτισης εντός ή εκτός της τράπεζας,
 - η οργάνωση και λειτουργία εκπαιδευτικών κέντρων με στόχο την κατάρτιση των εργαζομένων,
 - η ανάπτυξη λογισμικού ηλεκτρονικής μάθησης καθώς και άλλες συνοδευτικές ενέργειες που στόχο έχουν την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού σε συνάρτηση με την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες.

5.5.2. Ταξινόμηση και πιστοποίηση εργασιών ανθρώπινου δυναμικού τραπεζών

Η ταξινόμηση του προσωπικού των τραπεζών σε γίνεται σε ομάδες σύμφωνα με το κύριο αντικείμενο που χαρακτηρίζει τη θέση εργασίας και κατ' επέκταση την ειδίκευσή τους. Έτσι, λαμβάνοντας υπόψη το συγκεκριμένο κριτήριο, το ανθρώπινο δυναμικό των τραπεζών και των συναφών επιχειρήσεων/φορέων αναλύεται συνοπτικά στις παρακάτω ομάδες:

- Προσωπικό που έχει ως κύριο αντικείμενο εργασίας τις κλασικές τραπεζικές εργασίες – προώθηση καταθετικών και χορηγητικών προϊόντων, tellers και συμψηφισμός- και αποτελεί την πλειονότητα των εργαζομένων.
- Προσωπικό που έχει ως κύριο αντικείμενο εργασίας τα ασφαλιστικά προϊόντα, ασφαλιστικοί σύμβουλοι
- Προσωπικό που έχει ως κύριο αντικείμενο εργασίας τη λήψη και διαβίβαση εντολών, την εκτέλεση εντολών για λογαριασμό τρίτων, την παροχή επενδυτικών συμβουλών, τη διαχείριση χαρτοφυλακίων και την εκπόνηση αναλύσεων (υπεύθυνοι λήψης & διαβίβασης εντολών, επενδυτικοί σύμβουλοι, διαχειριστές χαρτοφυλακίων).
- Προσωπικό που έχει ως κύριο αντικείμενο εργασίας την τήρηση, σύνταξη και ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων της τράπεζας (λογιστές, εργαζόμενοι στις οικονομικές υπηρεσίες, στη διεύθυνση πίστης, επιθεωρητές, αναλυτές δανειακών χαρτοφυλακίων, ελεγκτές διαχείρισης κινδύνων).
- Προσωπικό που έχει ως κύριο αντικείμενο εργασίας τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της τράπεζας (στελέχη τμήματος ανθρώπινου δυναμικού).
- Προσωπικό τμήματος/διεύθυνσης marketing που έχει ως κύριο αντικείμενο εργασίας τα νέα προϊόντα, την αντίληψη των πελατών για την ποιότητα προϊόντων και

υπηρεσιών, τη διαχείριση παραπόνων πελατών καθώς και τη διασφάλιση της εταιρικής ταυτότητας .

- Προσωπικό του τμήματος/διεύθυνσης Δημοσίων Σχέσεων με κύριο αντικείμενο εργασίας την εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία της τράπεζας, τα δελτία τύπου, τις χορηγίες, την εταιρική-κοινωνική ευθύνη, κλπ.
- Προσωπικό που έχει ως κύριο αντικείμενο εργασίας την ανάπτυξη, υποστήριξη, συντήρηση και ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων (στελέχη τμήματος/διεύθυνσης πληροφοριακών συστημάτων).
- Προσωπικό υποστηρικτικών/βοηθητικών εργασιών των τραπεζών (γραμματείς, υπάλληλοι καταχώρησης στοιχείων, συντηρητές, security).

5.6.Ποιοτική τράπεζα και πελατεία.

Η ποιοτική τράπεζα σήμερα δεν προσφέρει τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της και δεν εξυπηρετεί μόνο ένα είδος πελατείας. Πελάτες των τραπεζών σήμερα, εκτός των φυσικών και νομικών προσώπων τα οποία αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες, είναι και τα άτομα τα οποία ζητούν μια υπηρεσία προκειμένου να εξυπηρετήσουν κάποιον άλλο μέσω αυτής.

Έτσι, οι πελάτες διακρίνονται σε εξωτερικούς και εσωτερικούς όπου:

- Εξωτερικοί πελάτες είναι τα φυσικά ή νομικά πρόσωπα με τα οποία οι υπάλληλοι και τα στελέχη της τράπεζας συναλλάσσονται καθημερινά προσφέροντας προϊόντα και υπηρεσίες.

- Εσωτερικοί πελάτες που είναι όλοι όσοι εργάζονται μέσα στην τράπεζα και βασίζονται ο ένας στον άλλο για τις υπηρεσίες, τα προϊόντα, τις διαδικασίες και τα προγράμματα που απαιτούνται προκειμένου να υλοποιήσουν το έργο τους, το οποίο έχει σαν αποδέκτη τον εξωτερικό πελάτη.

Και οι δύο κατηγορίες είναι εξίσου σημαντικές δεδομένου ότι ο στόχος είναι η εξυπηρέτηση των εξωτερικών πελατών πρωτίστως θα πρέπει να έχουν συνεργαστεί αποτελεσματικά μεταξύ τους οι εσωτερικοί πελάτες με τον ίδιο επαγγελματισμό, την ίδια ακρίβεια και την ίδια συνέπεια.

Προκειμένου να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους οι τράπεζες επιδιώκουν την κάλυψη ολοένα και μεγαλύτερου μέρους των αναγκών του σύγχρονου τραπεζικού πελάτη ο οποίος έχει τα ακόλουθα γνωρίσματα:

- Έχει πολύ εύκολη πρόσβαση σε πληθώρα πληροφοριών, που του δίνουν τη δυνατότητα άμεσης σύγκρισης των ανταγωνιστικών προϊόντων, μεταξύ των οποίων όμως δεν βρίσκει σημαντικές διαφορές.
- Έχει υψηλότερο βιοτικό και μορφωτικό επίπεδο απ' ότι στο παρελθόν και, επομένως, είναι πιο απαιτητικός σε θέματα ποιότητας.
- Έχει υψηλές προσδοκίες εξυπηρέτησης, που του καλλιεργούνται από το μεγάλο ανταγωνισμό των ενεργειών προβολής και επικοινωνίας των τραπεζών.
- Επιζητεί την εξατομικευμένη εξυπηρέτηση, δηλαδή, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες του, βοήθεια στη διαχείριση των κεφαλαίων του και ολοκληρωμένες προτάσεις με πακέτα προϊόντων που ανταποκρίνονται τις ανάγκες του.
- Είναι λιγότερο πιστός σε μια τράπεζα και επηρεάζεται περισσότερο απ' ότι στο παρελθόν από την τιμολογιακή πολιτική των τραπεζών.
- Έχει περιορισμένο χρόνο και ανάγκη για ευκολία και ταχύτητα εξυπηρέτησης οπουδήποτε και οποτεδήποτε.

Η ύπαρξη απλώς ικανοποιημένων πελατών δεν αρκεί για να δώσει σε κάποια τράπεζα σημαίνουσα θέση ανάμεσα στους συμμετέχοντες. Οι απλώς ικανοποιημένοι πελάτες, συστήνουν την τράπεζά τους στο φιλικό ή οικογενειακό τους περιβάλλον σε ένα ποσοστό 30%. Αντίθετα, οι πολύ ικανοποιημένοι πελάτες ακόμη και αν δεν συνεργαστούν άμεσα με την τράπεζα είναι βέβαιο ότι κάποια στιγμή θα επανέλθουν και θα συστήσουν την τράπεζά τους σε ένα ποσοστό 70%, δηλαδή θεαματικά υψηλότερα από την αμέσως προηγούμενη κατηγορία.

Η ποιότητα υπηρεσιών όπου λαμβάνει ο τραπεζικός πελάτης δύσκολα εκτιμάται σε σχέση με την ποιότητα προϊόντων. Δύσκολα μπορούν να εντοπισθούν τα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι πελάτες για να εκτιμήσουν την ποιότητα υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, οι πελάτες δεν εκτιμούν συνολικά την ποιότητα υπηρεσιών από το αποτέλεσμα της συναλλαγής και μόνο, αλλά δίνουν ιδιαίτερη σημασία και στη διαδικασία παροχής μιας υπηρεσίας. Τα κριτήρια εκτίμησης της ποιότητας υπηρεσιών ορίζονται από τους ίδιους και μπορούν να αλλάζουν τυχαία, σύμφωνα με τις προηγούμενες εμπειρίες τους ή ανάλογα με το χρονικό σημείο παροχής των υπηρεσιών. Οι πελάτες είναι οι μόνοι που μπορούν να κρίνουν την ποιότητα. Όταν μια υπηρεσία φτάνει ή ξεπερνά τις προσδοκίες των πελατών, τότε η ποιότητα είναι σε υψηλό επίπεδο. Κατ' ουσίαν, η ποιότητα προσεγγίζεται ως η διαφορά μεταξύ προσδοκιών ή επιθυμιών των πελατών, πριν την λήψη της υπηρεσίας και των αντιλήψεων τους μετά τη λήψη της.

Από έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στο παρελθόν αναφορικά με την ικανοποίηση και τα χαρακτηριστικά που επιθυμούν οι πελάτες να αναπτύξουν περισσότερο οι τράπεζες προκύπτουν τα εξής:

- Το κόστος διατήρησης υφιστάμενων πελατών είναι συγκριτικά πολύ μικρότερο από το κόστος προσέλκυσης νέων πελατών.
- Οι υφιστάμενοι πελάτες τείνουν να έχουν κάποια κανονικότητα στις αγορές τους.
- Οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι διατεθειμένοι να καταβάλλουν υψηλότερες τιμές, για προϊόντα που γνωρίζουν και εμπιστεύονται.
- Οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι λιγότερο ευάλωτοι στον ανταγωνισμό.
- Οι πελάτες μεταφέρουν τις εμπειρίες τους σε τρίτους.

Και ζητούν:

- Γρήγορη εξυπηρέτηση.
- Εξασφάλιση των χρημάτων τους.
- Ευγενικό και εξυπηρετικό προσωπικό.
- Χαμηλή επιβάρυνση για τις υπηρεσίες που λαμβάνουν.
- Ανεύρεση λύσεων που συμφέρουν περισσότερο τους ίδιους.
- Αντιμετώπιση με κατανόηση για τις ανάγκες τους.

Σε επόμενη έρευνα που έγινε το 2001, διερευνήθηκε σε τυχαίο δείγμα 1260 πελατών Ελληνικών τραπεζών, η στάση τους όσον αφορά την ποιότητα των προσφερόμενων τραπεζικών υπηρεσιών, με τη χρήση του ερωτηματολογίου Bank Service Quality (BSQ) των Bahia and Nantel (2000). Προέκυψε ότι οι υπηρεσίες που προσφέρουν οι τράπεζες έχουν ευνοϊκή επίδραση στην αντίληψη για την ποιότητα σε σχέση με: την εμφάνιση του χώρου, την αξιοπιστία και την εξασφάλιση. Μεγαλύτερη σημασία δίνεται από τους πελάτες σε παράγοντες ποιότητας όπως η εξυπηρέτηση αλλά και οι διαπροσωπικές σχέσεις.

Με τη χρήση της προαναφερόμενης μεθοδολογίας, προέκυψαν τα αποτελέσματα σύμφωνα με τα οποία οι υπηρεσίες που προσφέρουν οι τράπεζες επιδρούν στην αντίληψη για την ποιότητα, όσον αφορά τα χαρακτηριστικά της σε διαφορετικό βαθμό. Ενώ το σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον, η αξιοπιστία και η αποτελεσματικότητα βαθμολογούνται με υψηλούς βαθμούς, ταυτόχρονα αναδεικνύεται σε κρίσιμο παράγοντα η εξυπηρέτηση των πελατών. Οι μεγάλες καθυστερήσεις και οι αναμονές αναδεικνύονται από την πλειονότητα των πελατών ως το κυριότερο πρόβλημα.

Η υψηλή ποιότητα των τραπεζικών υπηρεσιών χαρακτηρίζεται ως «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», γιατί προσφέρει νέους πελάτες, υψηλότερη συγκράτηση πελατών και υψηλότερη ικανοποίηση, που έχουν ως αποτέλεσμα υψηλότερα κέρδη και μερίδια αγοράς. Επειδή, λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού, οι υπηρεσίες που παρέχονται μεταξύ των τραπεζών (καταφατικοί λογαριασμοί, δάνεια) ουσιαστικά δεν έχουν υψηλή διαφοροποίηση, η προσέλκυση και παραμονή των πελατών θα εξαρτάται όλο και περισσότερο από το πώς αντιλαμβάνονται αυτοί τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της τράπεζας. Σε φαινόμενα όπως: μεγάλες αναμονές, γραφειοκρατία και περιφρόνηση του πελάτη από το προσωπικό της τράπεζας, χρειάζεται να δοθεί μεγαλύτερη βαρύτητα από τις τράπεζες, ώστε αυτά να εξαλειφθούν.

Συμπερασματικά όσον αφορά την τραπεζική πελατεία μπορούμε να πούμε ότι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών συμβάλει στην αύξηση του βαθμού ικανοποίησης και αφοσίωσης του πελάτη, αλλά και οδηγεί τελικά τις τράπεζες σε αυξημένες επιχειρηματικές επιδόσεις. Η βελτίωση της ποιότητας των τραπεζικών υπηρεσιών αποτελεί σημαντικό στοιχείο του ανταγωνισμού, ο οποίος εντείνεται πλέον στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επίσης η εξέταση της στάσης των πελατών των τραπεζών ως προς την ποιότητα των υπηρεσιών τους, σε σχέση με την ικανοποίηση τους από αυτές, κρίνεται απαραίτητη. Παράλληλα μια συσχέτιση μεταξύ της ποιότητας, της ικανοποίησης και των επιδόσεων της κάθε τράπεζας π.χ. με τα μερίδια της αγοράς, την αποδοτικότητα και την κερδοφορία, θα δείξει σε ποιο βαθμό αυτά συνδέονται μεταξύ τους, ώστε να δοθεί και η αντίστοιχη έμφαση στη στρατηγική μάρκετινγκ, αλλά και στο συνολικό στρατηγικό σχεδιασμό των ελληνικών τραπεζών. (Γαρεδάκη Δέσποινα & Κώνστας Γεώργιος, 2011)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : Τρόποι υιοθέτησης της Δ.Ο.Π σε τραπεζικούς οργανισμούς.

6.1 Συστήματα Ποιότητας και Τραπεζικές Εργασίες

Ένας από τους πρωταρχικούς στόχους της κάθε Τράπεζας είναι η διασφάλιση ενός σταθερού και ασφαλούς χρηματοοικονομικού συστήματος το οποίο να τυγχάνει δημόσιας εμπιστοσύνης και να ενθαρρύνει την οικονομική σταθερότητα και ανάπτυξη. Ο στόχος αυτός εκπληρώνεται με τη διατήρηση ενός αποτελεσματικού μηχανισμού ρυθμίσεως και εποπτείας των τραπεζικών ιδρυμάτων.

Για το σκοπό αυτό, η κάθε Τράπεζα χορηγεί άδεια άσκησης τραπεζικών εργασιών και εποπτεύει τις τράπεζες. Ο κύριος σκοπός της εποπτείας είναι η ελαχιστοποίηση του συστημικού κινδύνου και η διατήρηση της σταθερότητας του τραπεζικού τομέα έτσι ώστε να εξασφαλίζει τη δημόσια εμπιστοσύνη του κοινού και την προστασία των καταθετών.

Οι Τράπεζες, καθοδηγούνται στον εποπτικό της ρόλο από τις συστάσεις της Επιτροπής της Βασιλείας και τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τραπεζικά θέματα, παρακολουθούν στενά τις νέες εξελίξεις και έχουν τις ρυθμιστικές τους λειτουργίες υπό συνεχή ανασκόπηση, ώστε να λαμβάνουν υπόψη αυτές τις εξελίξεις και τις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Η εποπτεία ασκείται με παρακολούθηση περιοδικών καταστάσεων που υποβάλλονται από τις τράπεζες και επιτόπου ελέγχονται. Η παρακολούθηση περιλαμβάνει την υποβολή σε συνεχή βάση από τις τράπεζες ενός εκτεταμένου φάσματος περιοδικών καταστάσεων που καλύπτει διάφορες πτυχές των τραπεζικών εργασιών. Οποιοσδήποτε ανησυχίες που είναι πιθανόν να προκύψουν από τις καταστάσεις αυτές ερευνώνται άμεσα από την ενδιαφερόμενη τράπεζα για διορθωτικές ενέργειες μετά από παρέμβαση της υπηρεσίας παρακολούθησης.

Επιτόπου έλεγχοι διενεργούνται με απώτερο σκοπό την εκτίμηση της παρούσας οικονομικής κατάστασης και φερεγγυότητας μιας τράπεζας καθώς και των μελλοντικών της προοπτικών, κατά τη χρονική περίοδο που διενεργείται ο έλεγχος. Πιο συγκεκριμένα, ο επί τόπου έλεγχος ενός τραπεζικού ιδρύματος περιλαμβάνει την εξέταση και αξιολόγηση των πιο κάτω:

1. ποιότητα της διοίκησης της τράπεζας, περιλαμβανομένων συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διαδικασιών.
2. ποιότητα δανειακού χαρτοφυλακίου με έμφαση στη διαχείριση πιστωτικού κινδύνου και την επάρκεια των κρατήσεων για επισφαλείς χρεώστες.
3. διαχείριση ρευστών διαθεσίμων με έμφαση στη διαχείριση κινδύνων ειδικά όσον αφορά τομείς όπως διακύμανση επιτοκίων, ρευστότητα και συναλλαγματικός κίνδυνος.
4. επικερδότητα της τράπεζας περιλαμβανομένης ανάλυσης εσόδων και εξόδων καθώς και αξιολόγησης των αποδόσεων που έχουν επιτευχθεί.
5. συμμόρφωση της τράπεζας με τις απαιτήσεις του περί Τραπεζικών Εργασιών Νόμου και τις οδηγίες της Κεντρικής Τράπεζας σε θέματα όπως κεφαλαιουχική επάρκεια, μεγάλες πιστωτικές διευκολύνσεις κ.λ.π.
6. συμμόρφωση της τράπεζας με τις απαιτήσεις της νομοθεσίας για την καταπολέμηση ξεπλύματος παράνομου χρήματος και των σχετικών οδηγιών της Κεντρικής Τράπεζας.

Η εποπτεία ασκείται σε ενοποιημένη βάση και καλύπτει την τράπεζα και τις θυγατρικές της εταιρείες που διεξάγουν εργασίες που είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένες με τραπεζικές εργασίες.

6.2 Τραπεζικές καινοτομίες

Τα τελευταία χρόνια είναι σύνηθες το φαινόμενο εισαγωγής από μεριάς των τραπεζών καινοτομιών, καθώς επίσης και ανάληψης αποτελεσματικών επενδύσεων στην τεχνολογία, έτσι ώστε να μειωθεί σημαντικά το κόστος διαμεσολάβησης τους (το κόστος μετασχηματισμού των πηγών κεφαλαίου σε χρήσεις κεφαλαίων), να αυξηθεί η ποιότητα των υπηρεσιών τους και κατ'επέκταση να αυξηθεί το κέρδος τους. Όσον αφορά τις τεχνολογικές επενδύσεις, ο όρος περιλαμβάνει ηλεκτρονικούς υπολογιστές, οπτικοακουστικά συστήματα επικοινωνίας και άλλη τεχνολογία πληροφόρησης. Κάποιες από τις πιο χαρακτηριστικές τεχνολογικές καινοτομίες όπου έχουν εισαχθεί από τις τράπεζες είναι οι ακόλουθες:

- Οι Αυτόματες Ταμειολογιστικές Μηχανές (ATM). Επιτρέπουν στους πελάτες των τραπεζών εικοσιτετράωρη πρόσβαση στους λογαριασμούς τους, την εξόφληση λογαριασμών και την ανάληψη χρημάτων, είτε βρίσκονται στο εσωτερικό της χώρας είτε στο εξωτερικό. Παρ'όλα αυτά, οι συγκεκριμένες μηχανές, αν και συνεχώς εξελίσσονται, αδυνατούν να απαντήσουν αυτομάτως σε ερωτήσεις που ενδεχομένως προκύπτουν στους πελάτες όταν τις χρησιμοποιούν.
- Οι Χρεωστικές Κάρτες. Για τους πελάτες που επιλέγουν να μην χρησιμοποιούν μετρητά, επιταγές ή πιστωτικές κάρτες, η χρήση χρεωστικών καρτών τους επιτρέπει τη διενέργεια αγορών χωρίς να γίνεται έλεγχος υπολοίπου ή καθυστερήσεων, όπως συμβαίνει με τις πιστωτικές κάρτες, καθώς οι τράπεζα που εκδίδει την χρεωστική κάρτα αυτομάτως μεταφέρει χρήματα από τον λογαριασμό του πελάτη στον λογαριασμό του πωλητή του προϊόντος.
- Το Home Banking. Συνδέει τους πελάτες με τους καταθετικούς τους λογαριασμούς και ταυτόχρονα παρέχει την δυνατότητα εξόφλησης λογαριασμών, όλα μέσω προσωπικού υπολογιστή. Οι προκαθορισμένες χρεώσεις / πιστώσεις περιλαμβάνουν άμεση καταβολή σε τραπεζικούς λογαριασμούς επιταγών, πληρωμών καθώς και καταβολή δόσεων στεγαστικών δανείων, ενώ η τηλεφωνική πληρωμή λογαριασμών επιτρέπει την άμεση μεταφορά χρημάτων από τους καταθετικούς λογαριασμούς των πελατών προς τρίτους.

Η ανάπτυξη του e-Banking στη χώρα μας υπήρξε αλματώδης, παρά το γεγονός ότι η χρονική παρουσία του στην Ελλάδα είναι αρκετά μικρότερη σε σχέση με άλλες χώρες του εξωτερικού. Οι υπηρεσίες του είναι εφάμιλλες με αυτές του εξωτερικού, ασφαλείς και αξιόπιστες. Ήδη όλο και περισσότεροι πελάτες τραπεζών εμπιστεύονται τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες, απολαμβάνοντας πλήθος ευκολιών και εξοικονομώντας πολύτιμο χρόνο.

Το e-banking αποτελεί ηλεκτρονικό εναλλακτικό δίκτυο πληρωμών και παροχής πληροφοριών. Οι τραπεζικοί οργανισμοί του εξωτερικού, διέκριναν νωρίς την ανάγκη δημιουργίας εναλλακτικών καναλιών. Προσπάθησαν λοιπόν να εκμεταλλευτούν τη διαδεδομένη χρήση του internet ώστε να προσφέρουν αρκετές τραπεζικές συναλλαγές μέσω αυτού, δίνοντας μεγάλο βάρος στα θέματα ασφαλείας των συναλλαγών. Τις τράπεζες του εξωτερικού, ακολούθησαν και οι εγχώριοι τραπεζικοί οργανισμοί, οι οποίοι επένδυσαν αρκετά σε τεχνογνωσία και τεχνολογία προκειμένου οι ηλεκτρονικές τους υπηρεσίες να είναι ασφαλείς και ανταγωνιστικές. Έτσι, φτάσαμε σήμερα, οι περισσότερες τράπεζες που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο να δίνουν στους πελάτες τους τη δυνατότητα να διαχειρίζονται τις όποιες συναλλαγές τους μέσω διαδικτύου, χωρίς να χρειάζεται να σπαταλούν χρόνο και χρήμα στα καταστήματα τους.

6.2.1 Internet banking

Το Internet banking χρησιμοποιεί το Internet ως μέσο διεξαγωγής τραπεζικών δραστηριοτήτων. Για να μπορέσει ένας χρήστης να χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες το e-banking πρέπει να διαθέτει ηλεκτρονικό υπολογιστή και να έχει σύνδεση στο διαδίκτυο. Ωστόσο σε ορισμένες περιπτώσεις απαιτούνται περισσότερες συσκευές

ασφαλείας όπως εγκατάσταση ειδικού λογισμικού ασφαλείας ή ψηφιακό πιστοποιητικό. Ο πελάτης μίας τράπεζας, μέσω του Internet banking, έχει τη δυνατότητα να εκτελεί, σχεδόν όλες τις τραπεζικές συναλλαγές και να λαμβάνει την πληροφόρηση που ο ίδιος επιθυμεί.

Το Internet banking αποτελεί τη βάση του e - banking, όσον αφορά την ποικιλία των υπηρεσιών που προσφέρει.

Ένας ορισμός της ηλεκτρονικής τραπεζικής θα μπορούσε να είναι η παροχή νέων αλλά και παραδοσιακών προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες μίας τράπεζας μέσω ηλεκτρονικών, αλληλεπιδραστικών καναλιών επικοινωνίας, χωρίς δηλαδή τη φυσική παρουσία των πελατών στο κατάστημα. Περιλαμβάνει τα συστήματα που επιτρέπουν σε οικονομικούς οργανισμούς, ιδιώτες και επιχειρήσεις να έχουν πρόσβαση σε λογαριασμούς, να πραγματοποιούν ποικίλες χρηματοοικονομικές συναλλαγές και να λαμβάνουν χρήσιμες πληροφορίες για σχετικά προϊόντα και υπηρεσίες μέσω δημόσιων ή ιδιωτικών δικτύων, συμπεριλαμβανομένου του Διαδικτύου.

Οι υπηρεσίες αυτές χωρίζονται σε τέσσερις μεγάλες διακριτές κατηγορίες:

- Οικονομικές συναλλαγές
- Πληροφοριακές συναλλαγές
- Αιτήσεις
- Άλλες υπηρεσίες

Συγκεκριμένα προσφέρεται μια μεγάλη γκάμα υπηρεσιών και πληροφόρησης, όπως:

- Μεταφορές κεφαλαίων εντός τράπεζας
- Εμβάσματα εσωτερικού-εξωτερικού
- Πληρωμές δανείων
- Πληρωμές πιστωτικών καρτών
- Πληρωμές δημοσίου
- Πληρωμές λογαριασμών ΔΕΚΟ
- Πληρωμές σταθερής και κινητής τηλεφωνίας
- Πληρωμές ασφαλιστικών
- Πληρωμές τρίτων
- Μαζικές πληρωμές – μισθοδοσίες
- Κατάσταση εντολών
- Προμήθειες συναλλαγών
- Πληροφορίες λογαριασμών Πληροφορίες
- Πληροφορίες καρτών
- Πληροφορίες επιταγών
- Πληροφορίες δανείων
- Αίτηση ανοίγματος λογαριασμού
- Αίτηση για δάνειο
- Αίτηση για παραγγελία συναλλάγματος
- Αίτηση παραγγελίας μπλοκ επιταγών
- Υπολογισμός IBAN
- Μετατροπή νομισμάτων
- Υπολογισμός δόσεων δανείου

Οι τράπεζες έχουν πλέον την τεχνογνωσία και τις δυνατότητες να προσωποποιούν τις ηλεκτρονικές τους υπηρεσίες, ανάλογα με την κατηγορία πελατών που αντιπροσωπεύει ο χρήστης και με τον τρόπο αυτό υπάρχουν για παράδειγμα επιπρόσθετες δυνατότητες για εταιρικούς χρήστες σε σχέση με ιδιώτες. Μεγάλη επένδυση γίνεται και στο θέμα της ασφάλειας που είναι ιδιαίτερα κρίσιμο για την αξιοπιστία των ηλεκτρονικών τραπεζικών συστημάτων με συνεχείς πιστοποιήσεις νέων πρωτοκόλλων ηλεκτρονικής τραπεζικής .

6.2.2 Phone Banking

Μέσω του Phone Banking, η Τράπεζα, γίνεται πλέον προσιτή από το σπίτι, το

γραφείο, το αυτοκίνητο, ενώ ταυτόχρονα διατηρείται ως ένα βαθμό και η παραδοσιακή τραπεζική σχέση μεταξύ υπαλλήλου και πελάτη. Συσκευές όπως τα κινητά τηλέφωνα ή τα PDAs που είναι εφοδιασμένες με την τεχνολογία WAP και μπορούν να συνδεθούν στο Internet μπορούν να παρέχουν στους χρήστες τους τη δυνατότητα διεξαγωγής τραπεζικών συναλλαγών.

Οι υπηρεσίες που προσφέρονται μέσω phone banking χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

- Αυτές που διεκπεραιώνονται από πράκτορες (agents) τηλεφωνικού κέντρου,
- Αυτές που διεκπεραιώνονται αυτόματα μέσω συστημάτων αναγνώρισης φωνής, (IVRs).

Στην πρώτη περίπτωση, ο πελάτης επικοινωνεί φωνητικά με τον πράκτορα της τράπεζας και μεταβιβάζει τα αιτήματά του. Οι πράκτορες, πρέπει να ταυτοποιήσουν τα στοιχεία του πελάτη, ώστε να εξασφαλίσουν την ακεραιότητα, αλλά και την εμπιστευτικότητα των συναλλαγών και αιτημάτων του.

Στη δεύτερη περίπτωση, η διαδικασία είναι αυτοματοποιημένη και ο πελάτης απαντά στα φωνητικά μηνύματα που ακούει στο τηλέφωνο του. Όπως και προηγουμένως, έτσι και τώρα, ακολουθούνται διαδικασίες πιστοποίησης και ταυτοποίησης του πελάτη που εξασφαλίζουν την ασφάλεια των συναλλαγών του.

Το phone banking, δίνει τη δυνατότητα στον πελάτη μίας τράπεζας, να έχει στη διάθεση του, σχεδόν όλες τις συναλλαγές είτε οικονομικές είτε πληροφοριακές που έχει και μέσω Internet banking.

Οι διαθέσιμες συναλλαγές του phone banking είναι οι παρακάτω :

- Ενεργοποίησης και ακύρωσης κάρτας ανάληψης χρημάτων.
- Ακυρώσεις πιστωτικών καρτών.
- Αλλαγή στοιχείων αλληλογραφίας καρτούχων.
- Εξυπηρέτηση καρτούχων για αμφισβητήσεις χρεώσεων.
- Ενημέρωση για απόδοση και αποτίμηση αμοιβαίων κεφαλαίων.
- Ενημέρωση για όλα τα προϊόντα που έχει ο πελάτης στην τράπεζα.
- Ανάλυση υπολοίπου των λογαριασμών.
- Ανάλυση υπολοίπου πιστωτικής κάρτας και ενημέρωση κινήσεων.
- Κίνηση λογαριασμού.
- Έκδοση και ανάκληση μπλοκ επιταγών.
- Μεταφορές – Πληρωμές.
- Υπηρεσίες πελάτη (π.χ. Αλλαγή pin)
- Αιτήσεις.

Πολλές είναι οι τράπεζες στην Ελλάδα που είτε με δικούς τους πόρους είτε μέσω Outsourcing, παρέχουν στους πελάτες τους τη δυνατότητα συναλλαγών, μέσω μιας οποιασδήποτε τηλεφωνικής συσκευής.

6.2.3. Mobile banking

Το Mobile banking παρά τα πλεονεκτήματα, τις ευκολίες και την ευχρηστία του, δεν έχει καταφέρει ακόμη να πείσει το ελληνικό καταναλωτικό κοινό και συνεπώς δεν έχει εδραιωθεί ακόμα σε σχέση με το internet και το phone banking. Αν λάβουμε υπόψη όμως την ανάπτυξη της κινητής τηλεφωνίας στην εγχώρια αγορά, τότε το Mobile banking έχει όλες τις προοπτικές να αποτελέσει στο άμεσο μέλλον ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο κανάλι πραγματοποίησης ηλεκτρονικών συναλλαγών.

Μεγάλη σημασία δίνεται επίσης σε ότι αφορά το Mobile banking, στην ασφάλεια των συναλλαγών και στην πιστοποίηση του χρήστη. Ο χρήστης, με το Mobile banking έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί το χαρτοφυλάκιο του και τα υπόλοιπά των λογαριασμών του, να μεταφέρει χρήματα, να πληρώνει λογαριασμούς και κάρτες και να αιτείται τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες.

Το mobile banking διαθέτει τις εξής συναλλαγές :

- Προσωπικά μηνύματα
- Αλλαγή του απόρρητου κωδικού PIN

- Πληροφορίες και διαφημιστικά μηνύματα για υπηρεσίες, προϊόντα και προσφορές της τράπεζας
 - Αναλυτική πληροφόρηση για παρελθούσες συναλλαγές.
 - Ενημέρωση εντός ολίγων λεπτών για εκτέλεση εντολής
 - Αγορά και πώληση μετοχών
 - Προσωπικές υπηρεσίες πελάτη
 - Πληρωμές – Μεταφορές
 - Διαχείριση δανείων
 - Διαχείριση καρτών
 - Διαχείριση λογαριασμών
- Οι υπηρεσίες Mobile Banking δεν είναι τόσο διαδεδομένες στην Ελλάδα, με συνέπεια προς το παρόν να το διαθέτουν λίγες τράπεζες.

6.3 Πλεονεκτήματα της υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε τραπεζικούς οργανισμούς.

Είναι πλέον γνωστό ότι η ενσωμάτωση της ποιότητας στα συστήματα διοίκησης μιας επιχείρησης αποτελεί αναγκαιότητα, σε παγκόσμια κλίμακα. Από την χρήση των συστημάτων ποιότητας απορρέουν πλεονεκτήματα τα οποία βοηθούν μία τράπεζα να λειτουργεί καλύτερα, αφού έχει οδηγό συγκεκριμένη φιλοσοφία και ομοιογενείς στόχους.

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι:

- Η μείωση του λειτουργικού κόστους λόγω του περιορισμού λαθών, των διορθώσεων και των επαναλήψεων.
- Βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρίας μέσω της μείωσης του κόστους των προσφερόμενων προϊόντων/υπηρεσιών, που μπορεί να μετακυλήσει στις τελικές «τιμές» αλλά κυρίως μέσω της δημιουργίας μίας εικόνας που ανταποκρίνεται σε υψηλά ποιοτικά πρότυπα.
- Ευαισθητοποίηση του προσωπικού μέσω της εκπαίδευσης, θέτοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τα θεμέλια για την αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία είναι μία εκ των σημαντικότερων προϋποθέσεων για την ανάπτυξη.

Επιπλέον, ένα σύστημα ολικής ποιότητας ανοίγει νέους ορίζοντες και επιχειρηματικές δράσεις, δηλαδή νέες αγορές και μεγαλώνει το μερίδιο αγοράς. Αξίζει να σημειωθεί ότι σήμερα ολοένα και περισσότερο καθίσταται υποχρεωτική η πιστοποίηση από τους συνεργάτες και πελάτες, ώστε να είναι σε θέση η τράπεζα να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις τους. Επιπλέον, οι απώλειες όσον αφορά τους πελάτες θα είναι λιγότερες γιατί είναι γνωστό ποιες είναι οι απαιτήσεις τους. Υπάρχει επίσης βελτίωση των διεργασιών και των διαδικασιών μετά από τον εντοπισμό των προβλημάτων και τη λήψη των κατάλληλων διορθωτικών μέτρων και αύξηση κέρδους λόγω της αποτελεσματικότητας, που παρέχει ένα σύστημα ολικής ποιότητας. Γίνεται αποσαφήνιση των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων. Τέλος, η τράπεζα προβάλλεται-διαφημίζεται ότι λειτουργεί με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και υπάρχει αυξημένη ανταγωνιστικότητα. (Κουϊδή Βασιλική & Φραγκιουδάκη Χρυσούλα 2010)

Επομένως, από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι ένα σύστημα ολικής ποιότητας έχει διπλό όφελος. Το όφελος αυτό προκύπτει και για την ίδια την τράπεζα, αφού βελτιώνει συνεχώς τη λειτουργία της, αλλά και για τους πελάτες της, οι οποίοι ικανοποιούνται με τα προσφερόμενα προϊόντα/υπηρεσίες (Νομαρχιακή αυτοδιοίκηση Χανίων).

6.4 Κόστος υιοθέτησης προγραμμάτων ποιότητας σε τραπεζικούς οργανισμούς

6.4.1. Το κόστος της ποιότητας

Το κόστος της ποιότητας αποτελεί αναπόσπαστο μέρος ενός επιτυχημένου μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Tan, p.3). Η μέτρηση του κόστους της ποιότητας αποτελεί ένα βασικό εργαλείο για την ποσοτικοποίηση της απόδοσης ενός οργανισμού κατά την εφαρμογή διαδικασιών ΔΟΠ (Laszlo 1997, p. 410-413).

Ο Juran αναφέρεται στο κόστος ποιότητας ως «το κόστος που θα περιορίζονταν αν τα προϊόντα και οι διαδικασίες λειτουργίας ενός οργανισμού ήταν τέλεια» (Bisgaard 2007), ενώ σύμφωνα με τον Crosby, κόστος ποιότητας είναι το σύνολο του κόστους της προσαρμογής των προϊόντων και υπηρεσιών ενός οργανισμού στις προδιαγραφές και του κόστους της μη προσαρμογής των προϊόντων και υπηρεσιών στις προδιαγραφές (Schiffauerova & Thomson 2006).

Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντά κανείς δύο όρους που συχνά συγχέονται. Ο πρώτος είναι «το κόστος της ποιότητας» που υποδηλώνει το κόστος που σχετίζεται με την κακή ποιότητα και ο δεύτερος όρος είναι «η κοστολόγηση της ποιότητας» που αποτελεί μέθοδο μέτρησης του κόστους της ποιότητας με σκοπό τη βελτίωσή της (Brekke & Franzin 2007).

Τα τραπεζικά καταστήματα προκειμένου να εφαρμόσουν με επιτυχία ένα μοντέλο ΔΟΠ οφείλουν να λάβουν σοβαρά υπόψη τους το κόστος της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν στους χρήστες τους.

Το πρώτο βήμα για τη διερεύνηση του κόστους της ποιότητας σε ένα τραπεζικό κατάστημα είναι ο σαφής καθορισμός των προδιαγραφών που πρέπει να έχουν οι υπηρεσίες που προσφέρονται στους πελάτες του. Οι προδιαγραφές καθορίζονται σύμφωνα με τους στόχους του κάθε οργανισμού, την κοινότητα που καλείται να υπηρετήσει, τις προδιαγραφές που έχει θέσει η ανώτερη διοίκηση και τη θέση την οποία επιθυμεί να κατέχει μέσα στο ευρύ ανταγωνιστικό περιβάλλον που δρα.

6.5. Κόστος προσαρμογής των υπηρεσιών στις προδιαγραφές

6.5.1. Κόστος πρόληψης

Κόστος πρόληψης είναι το κόστος των διαδικασιών που εφαρμόζει ένα τραπεζικό κατάστημα για να διασφαλίσει το υψηλό επίπεδο ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες του.

Πρόκειται για το κόστος:

- Προγραμματισμού διαδικασιών. Ο προγραμματισμός αποτελεί το πρώτο βήμα για τη διασφάλιση της ποιότητας και απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό. Για το λόγο αυτό κρίνεται σκόπιμη η συμβολή και συνεργασία όλου του προσωπικού, και συχνά η συμβολή ειδικών επιστημόνων.
- Εκπαίδευσης και κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να αναπτύξει τις δεξιότητές του και να καλλιεργηθεί συνείδηση για παροχή υπηρεσιών ποιότητας. Χρήσιμη κρίνεται η συμβολή ειδικών, η πρόσκτηση οδηγιών και εγχειριδίων.
- Πρόσκτησης επίκαιρου πληροφοριακού υλικού και κατάλληλου τεχνολογικού εξοπλισμού
- Στελέχωσης με επαρκές προσωπικό και εξωτερικούς συνεργάτες
- Καινοτόμων δράσεων (ανάπτυξης νέων υπηρεσιών). (Μπουλατάδκη Γεωργία & Φραντζεσκάκη Δέσποινα, 2010).

6.5.2 Κόστος αξιολόγησης

Το κόστος αξιολόγησης είναι το κόστος του ελέγχου των προϊόντων και των υπηρεσιών που διασφαλίζει το υψηλό επίπεδο ποιότητας σε όλα τα στάδια, τη συμμόρφωση με τα πρότυπα ποιότητας και τις προδιαγραφές.

- Έλεγχος των διαδικασιών (συλλογή και ανάλυση δεδομένων για τη ροή των

εργασιών)

- Έλεγχος του υλικοτεχνικού εξοπλισμού (κτήριο, τεχνολογικός εξοπλισμός)
- Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού
- Αξιολόγηση των εξωτερικών συνεργατών (π.χ. οι προμηθευτές αποδείχθηκαν αξιόπιστοι και συνεπείς;)

6.6 Κόστος μη προσαρμογής των υπηρεσιών στις προδιαγραφές

6.6.1 Εσωτερικό κόστος αστοχίας

Το εσωτερικό κόστος αστοχίας ενός τραπεζικού καταστήματος είναι αυτό που προκύπτει όταν οι υπηρεσίες που προσφέρει δεν προσαρμόζονται στις απαιτήσεις ή τις ανάγκες του πελάτη. Το κόστος αυτό γίνεται αντιληπτό στο πλαίσιο της καθημερινής λειτουργίας μιας τράπεζας, δηλαδή στο ανθρώπινο δυναμικό και όχι στον εξωτερικό χρήστη και συνίσταται σε:

- Ελλείψεις τεχνολογικού εξοπλισμού, ανθρώπινου δυναμικού, πληροφοριακών πηγών, αναλώσιμων πόρων.
- Επανάληψη των ίδιων διαδικασιών: διορθωτικές ενέργειες που γίνονται για την εξάλειψη σφαλμάτων με στόχο την ποιότητα.
- Καθυστερήσεις: α) πάσης φύσεως (π.χ. καθυστέρησης λήγω εισαγωγής και εγκατάστασης νέου εξοπλισμού, καθυστέρηση εξυπηρέτησης πελατών κα), β) που οφείλονται σε σφάλμα λειτουργίας μιας υπηρεσίας (π.χ. τεχνικά προβλήματα, γραφειοκρατία)
- Επανασχεδιασμός μιας διαδικασίας λόγω κακού προγραμματισμού και λανθασμένων επιλογών.
- Κόστος δυσαρέσκειας του ανθρώπινου δυναμικού. Οι ελλείψεις, οι καθυστερήσεις και τα σφάλματα, καθιστούν το έργο του ανθρώπινου δυναμικού δύσκολο και μακροπρόθεσμο δυσάρεστο. Καλλιεργείται αίσθημα απογοήτευσης και έλλειψη κινήτρων. Γίνεται απλά διεκπεραίωση των εργασιών και συντελείται σταδιακή απομάκρυνση από τους στόχους.

6.6.2 Εξωτερικό κόστος αστοχίας

Το εξωτερικό κόστος αστοχίας είναι το κόστος που προκύπτει από αδυναμίες που εντοπίζονται μετά την προσφορά μιας υπηρεσίας στον χρήστη και έχει σαν αποτέλεσμα τη δυσαρέσκεια του.

- Το κόστος που υφίσταται ο χρήστης: Πρόκειται για το κόστος που επιβαρύνεται ο χρήστης π.χ. για να επισκεφθεί δεύτερη και τρίτη φορά ένα τραπεζικό κατάστημα επειδή τα δεδομένα δεν ήταν διαθέσιμα κατά την πρώτη επίσκεψή του.
- Το κόστος της δυσαρέσκειας των χρηστών: Η ανεπαρκής εξυπηρέτηση και η αποτυχία, απομακρύνει τους χρήστες από ένα τραπεζικό κατάστημα και τους ωθεί στην αναζήτηση άλλων παροχών τραπεζικών υπηρεσιών για την κάλυψη των αναγκών τους. Έτσι μια τράπεζα βαθμιαία χάνει τους πελάτες της, συρρικνώνεται και απειλείται η βιωσιμότητα της.
- Απώλεια κύρους της τράπεζας: Οι πελάτες μιας τράπεζας οι οποίοι φεύγουν δυσαρεστημένοι ή μερικώς ικανοποιημένοι, αποκτούν προκατάληψη για τον οργανισμό την οποία αναπαράγουν στην ευρύτερη κοινότητα με επιπτώσεις στο κύρος της έκαστου τράπεζας.

Από τα παραπάνω προκύπτει πως αναφερόμενοι στο κόστος που έχει για τα τραπεζικά καταστήματα η μη προσαρμογή των υπηρεσιών τους στις προδιαγραφές, εννοούμε το κόστος που έχει για την τράπεζα η ενδεχόμενη χαμηλή ποιότητα των υπηρεσιών της. Το κόστος αυτό δεν είναι μόνο ποσοτικό, δεν αφορά μόνο οικονομικά μεγέθη και προϋπολογισμούς.

Η χαμηλή ποιότητα των υπηρεσιών σε μια τράπεζα είναι συνώνυμη με την

αδυναμία κάλυψης των αναγκών των πελατών. Επομένως το κόστος χαμηλής ποιότητας συνίσταται στην απώλεια πελατών, τα άδεια καταστήματα, τα χαμηλά στατιστικά στοιχεία επικερδότητα και μακροπρόθεσμα σε περικοπές προϋπολογισμών και προσωπικού. (Μπουλταδάκη Γεωργία & Φραντζεσκάκη Δέσποινα, 2010)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Ερευνητική μεθοδολογία – κυρίως μέρος της έρευνας

7.1 Ειδικότερα για την έρευνα

Τα στοιχεία της έρευνας που θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν στα επόμενα κεφάλαια, είναι πρωτογενή στοιχεία που προέκυψαν από έρευνα, που διεξήχθη τον Ιανουάριο του 2012 και απευθυνόταν σε όλες τις τράπεζες που δρούσαν και συνεχίζουν να δρουν στο νησί της Κρήτης. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με δυο ειδών ερωτηματολόγια: α) τα ερωτηματολόγια τα οποία συμπληρώνονται απευθείας από τον ερωτώμενο, όπου ο κάθε ερωτώμενος τσεκάρει μόνος του τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο και β) τα ερωτηματολόγια τα οποία συμπληρώνονταν έμμεσα από τον ερωτώμενο (ο ερευνητής σημειώνει τις απαντήσεις που δίνει ο ερωτώμενος. Η πρώτη μέθοδος είναι βέβαια αυτή που επιτρέπει να αποσπώνται καλύτερα αποτελέσματα. Τα ερωτηματολόγια της έρευνας συμπληρώθηκαν κατά τη διάρκεια συνομιλίας του ερευνητή με τους εκάστοτε διευθυντές στα τραπεζικά καταστήματα της Κρήτης.

7.2 Τα στάδια της έρευνας.

Στο σημείο αυτό θα παρουσιαστεί η διαδικασία που ακολουθήθηκε ώστε να βγει εις πέρας η έρευνα και να προκύψουν τα ερευνητικά αποτελέσματα. Αρχικά προσδιορίστηκε το αντικείμενο της έρευνας το οποίο είναι ο βαθμός χρήσης των προγραμμάτων ολικής ποιότητας από τα τραπεζικά καταστήματα της Κρήτης. Στη συνέχεια προσδιορίστηκαν κάποια προβλήματα που τυχόν θα παρουσιαζόταν κατά τη διάρκεια της έρευνας (άρνηση ερωτώμενων για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, χρονικός προσδιορισμός της έρευνας, κακές καιρικές συνθήκες και δυσχέρεια μετακίνησης) και επιλέχτηκαν υλικά μέσα που θα χρησιμοποιούταν στην έρευνα (φωτοτυπημένα ερωτηματολόγια ίδιας μορφής και ίδιου περιεχομένου). Έπειτα καθορίστηκε ο αντικειμενικός σκοπός της έρευνας καθώς και το ποια μέθοδος θα βοηθούσε στη διεξαγωγή της (πχ ερωτηματολόγιο, συνέντευξη). Καθορίστηκε επίσης και ο πληθυσμός τραπεζών που θα έπαιρναν μέρος στην έρευνα ο οποίος δεν θα ξεπερνούσε το δείγμα των 20 τραπεζών σε όλη την Κρήτη. Στην πορεία διατυπώθηκαν και έπειτα επιλέχτηκαν οι ερωτήσεις που θα αποτελούσαν το ερωτηματολόγιο της έρευνας, οι οποίες έπειτα εγκρίθηκαν και από τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Ν. Γαβριλάκη, κι έτσι ακολούθησε η δημιουργία των ερωτηματολογίων (χρησιμοποιώντας το πρόγραμμα του Word). Τέλος αφού είχαν συμπληρωθεί επιτυχώς τα περισσότερα ερωτηματολόγια έγινε η τελική ανάλυση των δεδομένων, όπου προέκυψαν τα δεδομένα της έρευνας και τα αντίστοιχα γραφήματα.

7.3 Η σύνταξη του ερωτηματολογίου της έρευνας

Για τη σύνταξη του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν διάφοροι τύποι ερωτήσεων, γεγονός που πρόσθεσε περισσότερο ενδιαφέρον στη συμπλήρωση του από τους ερωτώμενους. Το ερωτηματολόγιο με τη προσεγμένη φροντίδα και επιμέλεια της διατύπωσης των ερωτήσεων, γίνεται πιο προσιτό στον ερωτώμενο με γλώσσα απλή, άμεση και σωστά διατυπωμένη.

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου χωρίζονται σε δυο κατηγορίες: Α) ερωτήσεις κλειστού τύπου οι οποίες χωρίζονται σε: α1) διχοτομικές ερωτήσεις (π.χ. η απάντηση

μπορεί να είναι ναι ή όχι) και α2) ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής όπου ερωτώμενος μπορεί να διαλέξει ανάμεσα σε πολλές απαντήσεις την δική του απάντηση και τέλος α3) ερωτήσεις κλίμακας σπουδαιότητας όπου ο ερωτώμενος έχει στη διαθεσιμότητα του μια 5βαθμια κλίμακα σπουδαιότητας ώστε να βαθμολογήσει με αυτή τα χαρακτηριστικά που του δίνονται. Το πεδίο εφαρμογής αυτού του τύπου απαντήσεων περιορίζεται μόνο στη συγκέντρωση αντικειμενικών χαρακτηριστικών που έχουν προσδιοριστεί από τον ερευνητή και επιτρέπουν με αυτό τον τρόπο τη διάκριση μεταξύ των ερωτώμενων.

Β) ερωτήσεις ανοιχτού τύπου που επιτρέπουν στον ερωτώμενο να απαντήσει ελεύθερα εκφράζοντας τη γνώμη του για το θέμα το οποίο ερωτάται. Σε αυτές τις ερωτήσεις η απάντηση δεν προβλέπεται, ούτε προκαθορίζεται. Οι ερωτήσεις αυτές προσθέτουν περισσότερες πληροφορίες στην έρευνα.

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι υπήρχε και η πιθανότητα των αναπάντητων ερωτήσεων καθώς ο ερωτώμενος αρνήθηκε να απαντήσει σε κάποια ερώτηση.

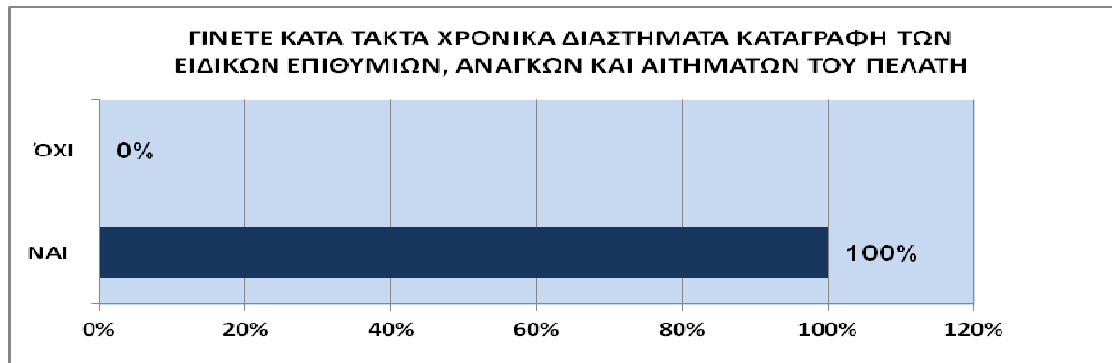
Στην έρευνα που θα ακολουθήσει ανταποκρίθηκε ένα ικανοποιητικός αριθμός (20) τραπεζών, που δρούσαν και συνεχίζουν να δρουν στους τέσσερις νομούς του νησιού της Κρήτης. Οι υπόλοιπες αρνήθηκαν με την αιτιολογία ότι δεν διοχετεύουν πληροφορίες σε έρευνες όταν δεν γνωρίζουν τη μορφή και την έκταση της δημοσίευσης που μπορούν να πάρουν. Κοινό αίτημα όλων των τραπεζών ήταν να μην γίνουν συγκεκριμένες αναφορές σε άτομα και τράπεζες, γι' αυτό και τους δόθηκε η διαβεβαίωση, η οποία και τηρήθηκε στη παρούσα πτυχιακή, ότι τα αποτελέσματα θα έχουν τέτοια ομαδοποιημένη μορφή, από την οποία δεν θα είναι δυνατή η εξαγωγή οποιασδήποτε συγκεκριμένης πληροφορίας. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο δεν γίνεται ονομαστική παρουσίαση των τραπεζών που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα. Η επαφή με τις τράπεζες έγινε μέσω του τμήματος Δημοσίων Σχέσεων κάθε τράπεζας, ενώ οι συγκεκριμένες απαντήσεις δόθηκαν από τα αντίστοιχα αρμοδία στελέχη των τραπεζών (Διευθυντές), μετά από προσωπική επαφή μαζί τους και αφού τους παρασχέθηκαν οι αναγκαίες πληροφορίες και ειδικές οδηγίες για την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

Επίσης πολλοί από τους διευθυντές των τραπεζών δεν δέχτηκαν να απαντήσουν λόγω πιεσμένου χρόνου όπως και λόγω τραπεζικού απορρήτου το οποίο επικαλέστηκαν.

7.4 Αναλυτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας

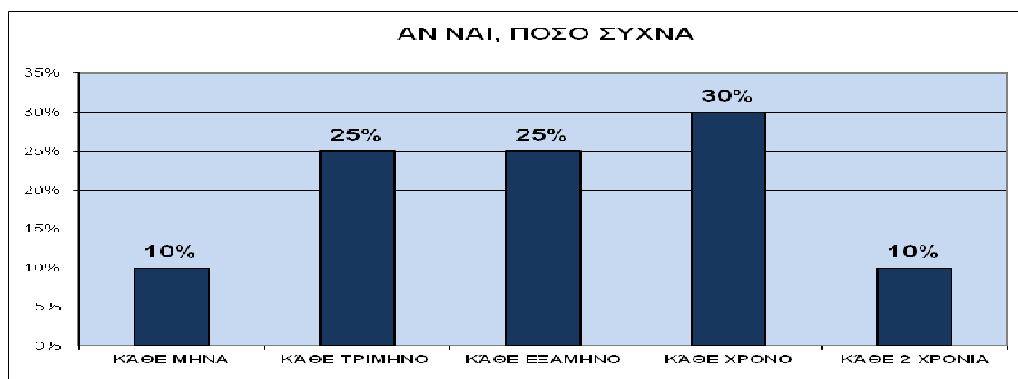
Από το κεφάλαιο αυτό ξεκινά το εμπειρικό μέρος της έρευνας τη πτυχιακής εργασίας. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται ανάλυση, παρουσίαση κι αιτιολόγηση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την έρευνα.

Η πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου αφορούσε τη σχέση που έχουν οι τράπεζες με τους πελάτες τους και κατά πόσο οι πρώτες ενδιαφέρονται για τις επιθυμίες και τις ανάγκες του πελάτη τους ώστε να μπορέσουν να του προσφέρουν την ικανοποίηση που ο ίδιος επιθυμεί. Έτσι ρωτήθηκαν για το αν γίνεται κατά τακτά χρονικά διαστήματα καταγραφή των ειδικών επιθυμιών και αναγκών του πελάτη και οι απαντήσεις διαμορφώθηκαν ως εξής:



Γράφημα 1

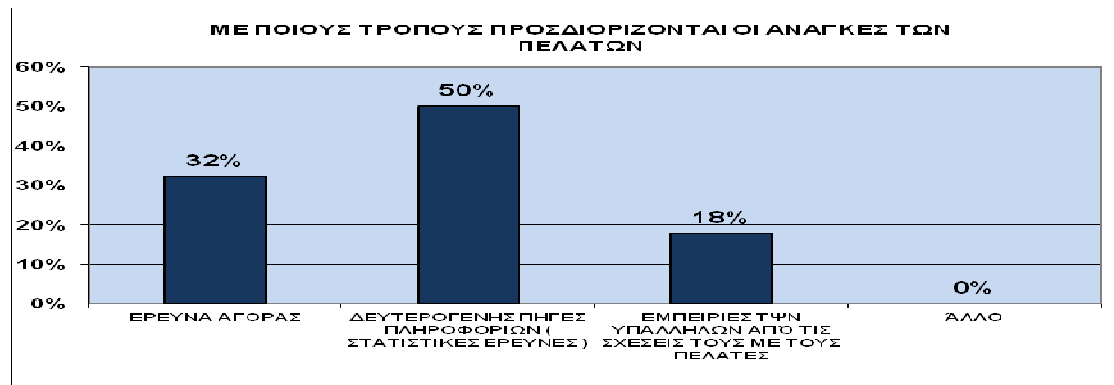
Όπως φαίνεται παραπάνω από τις απαντήσεις που δόθηκαν όλες οι τραπεζές ενδιαφέρονται και καταγράφουν τις επιθυμίες των πελατών τους σε ποσοστό 100% καθώς ο ικανοποιημένος πελάτης είναι η αρχή και το τέλος της κάθε επιχείρησης.



Γράφημα 2

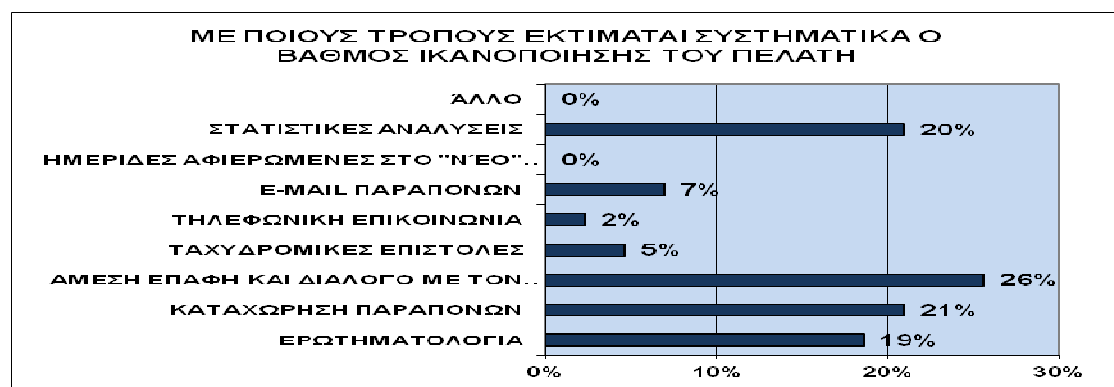
Ο τραπεζικός τομέας φαίνεται να έχει κατανοήσει σε μεγάλο βαθμό την αξία του ικανοποιημένου πελάτη και γι' αυτό όπως φαίνεται στα παραπάνω γραφήματα ενδιαφέρονται όλες οι τραπεζές για τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών και κάνουν καταγραφή αυτών κάθε χρόνο σε ποσοστό 30% κάθε τρίμηνο και κάθε εξαμήνο κατά 25% εκάστο και τα δύο άκρα τις ερωτήσεων (κάθε μήνα και κάθε 2 χρόνια) συγκεντρώνουν ποσοστό 10% εκάστο.

Οι ανάγκες των πελατών όπως φαίνεται στο γραφήμα που ακολουθεί προσδιορίζονται από τα τραπεζικά καταστήματα σε μεγάλο ποσοστό (50%) μέσα από δευτερογενείς πηγές πληροφοριών όπως είναι οι στατιστικές αναλύσεις πράγμα που δείχνει την αξία και την χρησιμότητα που έχουν τα στατιστικά αποτελέσματα που προκύπτουν μέσα από τις έρευνες. Με ποσοστό 32% ακολουθεί η έρευνα αγοράς και στην τελευταία θέση βρίσκονται σε ποσοστό 18% οι εμπειρίες των υπαλλήλων από τις σχέσεις τους με τους πελάτες.



Γράφημα 3

Εκτος όμως από την καταγραφή των επιθυμιών και τις ανάγκες των πελατών καθώς και τους λόγους για τους οποίους οι πελάτες είναι δυσαρεστημένοι ή ικανοποιημένοι, μια τραπεζα οφείλει να κάνει συχνά έρευνα στο ποσοί πελάτες της είναι ικανοποιημένοι και ποσοί είναι δυσαρεστημένοι ώστε να μπορεί να διορθώσει τα αδύναμα στοιχεία των υπηρεσιών της και να προσεγγίσει ολοένα και περισσότερους νέους πελάτες και να κρατήσει και τους ήδη πελάτες της. Για να προσεγγίσει μια τραπεζα ένα νέο πελάτη στη θέση ενός καποιου που έχασε απαιτείται 5 φορές περισσότερη προσπάθεια απ' ότι να διατηρήσει τον ήδη πελάτη της εχρηστημένο. Ένας δυσαρεστημένος πελάτης θα εκφράσει την δυσαρεσκεία του, κατά μέσο όρο, σε άλλους 25 ανθρώπους. Οι 25 δυσαρεστημένοι πελάτες ανά μήνα θα εκφράσουν τα παραπονα τους για τις χαμηλής ποιότητας υπηρεσίες σε άλλους ανθρώπους, των οποίων ο αριθμός, στο τέλος του χρόνου, θα ανέλθει περίπου στους 7500. Τα αρνητικά σχολία θα αποθαρρύνουν, όχι μόνο τους εν δυνάμει πελάτες αλλά και τους ήδη πελάτες. Αντιθέτα, η παροχή καλής ποιότητας υπηρεσιών οδηγεί στην ανάπτυξη, με δεδομένο ότι ο ευχαριστημένος πελάτης εκφράζει την ευχαρίστηση του σε άλλους 5 ανθρώπους, καποιοί από τους οποίους θα γίνουν πελάτες της τραπεζας. Στην ερώτηση που ακολουθεί οι τραπεζες κληθήκαν να προσδιορίσουν τον τρόπο κατά τον οποίο γίνεται η συστηματική εκτίμηση του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη και οι απαντήσεις που δοθηκαν είναι οι εξής:

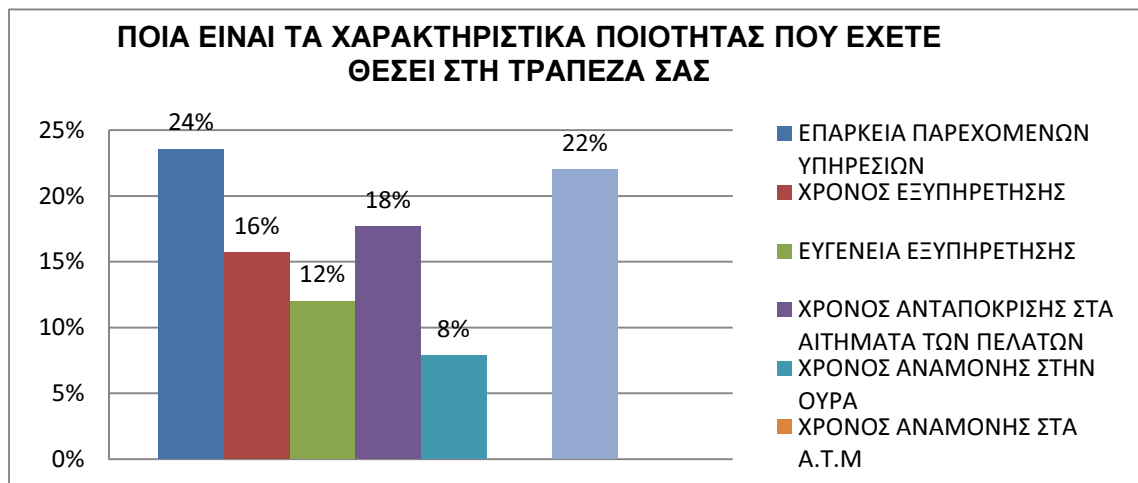


Γράφημα 4

Σε ποσοστό 26% η εκτίμηση ενός ικανοποιημένου πελάτη γίνεται από την άμεση επαφή και τον διάλογο ανάμεσα σε πελάτες και υπαλλήλους της συγκεκριμένης υπηρεσίας που απευθύνεται ο κάθε πελάτης. Σε μικρότερο ποσοστό (21%) συναντάμε τις στατιστικές αναλύσεις και την καταχώρηση παραπονων η οποία γίνεται από τους πελάτες σε ένα ειδικά διαμορφωμένο εντυπο που οφείλουν να έχουν όλες οι επιχειρήσεις – οργανισμοί. Στο εντυπο αυτό οι πελάτες σημειώνουν τον λογο που δεν εμειναν ευχαριστημένοι καθώς και τις υπηρεσίες της τραπεζες που πρέπει να γίνει επεμβαση και να διορθωθούν. Στην τεταρτη θέση με ποσοστό 19% βρισκονται τα

ερωτηματολογία σαν πηγη εκτιμησης των ικανοποιημενων πελατων. Με αυτο τον τροπο η καθε τραπεζα μεσα απο ερωτησεις που ζητα να απαντηθουν απο τους πελατες συγκεντρωνει στοιχεια που μπορουν να την βοηθησουν στο να γινει πιο προσιτη και με καλλητερες υπηρεσιες ωστε να ικανοποιει τις αναγκες των πελατων της. Σε χαμηλοτερα ποσοστα ακολουθουν τα e-mail παραπονων (7%), οι ταχυδρομικες επιστολες (5%) και η τηλεφωνικη επικοινωνια (2%).

Για να ειναι μια τραπεζα αποδοτικη και ανταγωνιστικη με σωστες υπηρεσιες θα πρεπει να θεσει απο την αρχη τα σωστα χαρακτηριστικα ποιότητας ωστε να ξερει κατα ποσο ακολουθουνται. Ζητηθηκε λοιπον απο τις τραπεζες της Κρητης να παρουσιασουν τα ποιοτικα χαρακτηριστικα που εχουν θεσει ωστε να επιτυχουν τον σκοπο τους.



Γράφημα 5

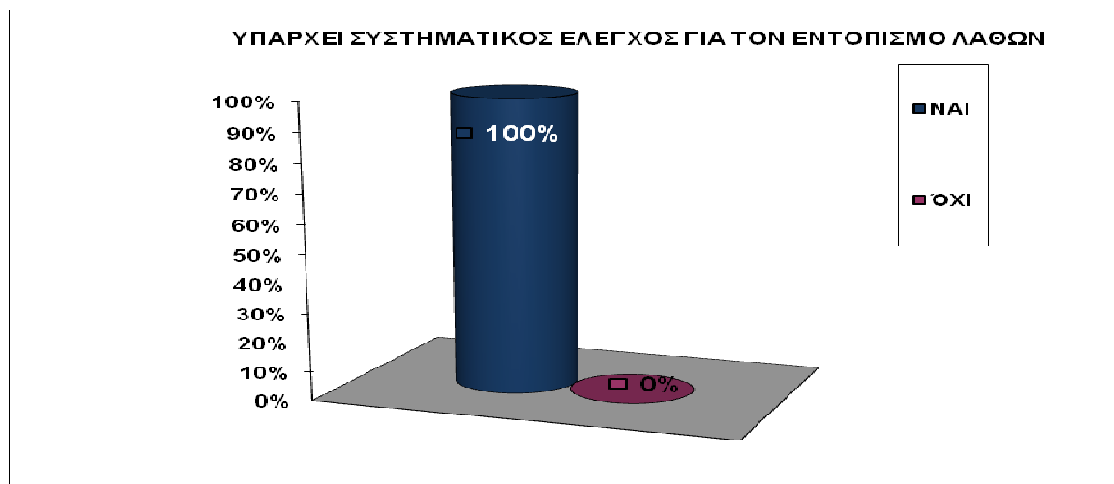
Όπως φαίνεται λοιπόν στο παραπάνω διάγραμμα οι τράπεζες της Κρήτης σκέπτονται και πράττουν σωστά καθώς το πιο κρίσιμο χαρακτηριστικό ποιότητας που θέτουν είναι η επάρκεια παρεχόμενων υπηρεσιών με ποσοστό 24%. Επιδιώκουν δηλαδή να έχουν πολλές και καλές υπηρεσίες που καλύπτουν πολλές από τις ανάγκες των πελατών, που θα τους βοηθήσουν στην προσέλκυση νέων πελατών και συνεχόμενη ικανοποίηση των παλιών. Με ποσοστό 22% κρίσιμο χαρακτηριστικό και επίσης πολύ σοβαρό χαρακτηριστικό ποιότητας θεωρείται η ακρίβεια στις συναλλαγές. Θεωρείτε πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό διότι ο κάθε πελάτης όχι άπλα θέλει άλλα απαιτεί από την τράπεζα με την όποια συναλλάσσεται να είναι προσεκτική σε όλες τις συναλλαγές με ακρίβεια ώστε να αποφεύγονται λάθη που μπορεί να βλάψουν τον πελάτη και πολύ περισσότερο την ίδια την τράπεζα. Η τράπεζα προκείμενου να επανορθώσει για τυχόν παραλείψεις ή λάθη της μπορεί να παραχωρήσει στους πελάτες της κάποιες εγγυήσεις – αποζημιώσεις. Οι αποζημιώσεις που μπορεί να προσφερθούν όταν οι πελάτες έχουν δυσανεστηθεί και κλείνουν λογαριασμούς τους δεν μπορούν να μειώσουν τη δυσφήμιση της τράπεζας, ούτε να βελτιώσουν την ακρίβεια στις συναλλαγές και να διατηρήσουν τους ήδη υπάρχοντες πελάτες τους. Για τον λόγο αυτό όλοι υπάλληλοι της τράπεζας θα πρέπει να δρουν με ακρίβεια ώστε να αποφεύγονται τα λάθη. Σε ποσοστό 18% οι τράπεζες έχουν σαν χαρακτηριστικό ποιότητας τον χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα των πελατών καθώς επιδιώκουν να μπορούν να ανταποκριθούν όσο πιο γρήγορα γίνεται στις ανάγκες των πελατών ώστε να τους ικανοποιήσουν. Την τέταρτη θέση με ποσοστό 16%, σαν κρίσιμο χαρακτηριστικό ποιότητας, οι Κρητικές τράπεζες θέτουν τον χρόνο εξυπηρέτησης του κάθε πελάτη, καθώς για να μείνει ένας πελάτης ικανοποιημένος θα πρέπει να εξυπηρετείτε όσο το δυνατόν γρηγορότερα. Με ποσοστό 12% έρχεται η ευγένεια της εξυπηρέτησης καθώς όλοι οι πελάτες θέλουν να μπαίνουν σε ένα ευχάριστο περιβάλλον και να εξυπηρετούνται από σωστούς και ευγενικούς ανθρώπους, πρόθυμους να εξυπηρετήσουν και να ακούσουν τις επιθυμίες και τις ανάγκες των πελατών. Για τις τράπεζες τελευταίο χαρακτηριστικό ποιότητας (8%)

έρχεται ο χρόνος αναμονής στην ούρα καθώς στο να γίνει μια σωστή και καλή δουλειά, ο ίδιος ο πελάτης δεν ενοχλείτε από το να περιμένει λίγο μέχρι να εξυπηρετηθεί. Το γράφημα που ακόλουθη έχει πρόκυψε από τις απαντήσεις των τραπεζών όταν ρωτήθηκαν αν τηρούνται οι προδιαγραφές που εκφράζουν τους στόχους ποιότητας. Η απάντηση που δόθηκε είναι ΝΑΙ σε ποσοστό 100%.



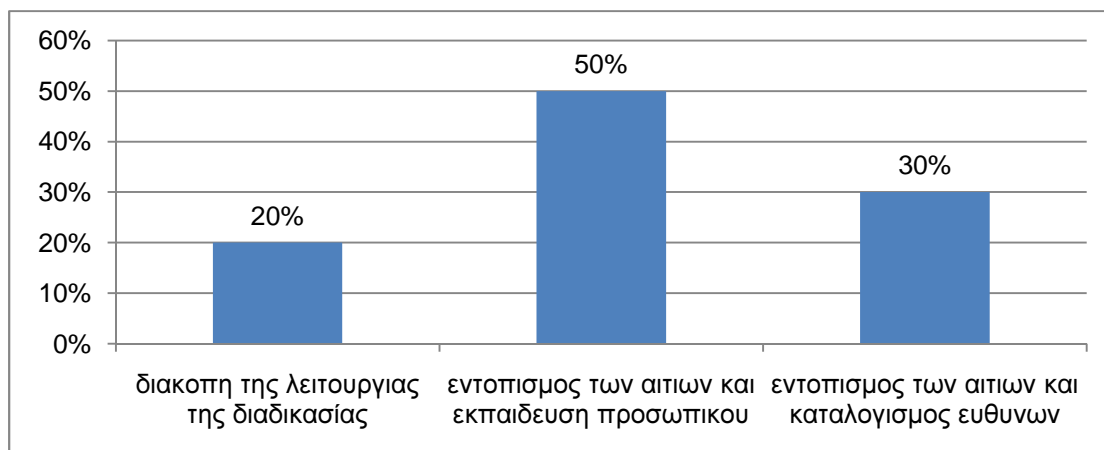
Γράφημα 6

Σε ίδιο ποσοστο (100%) απαντησαν θετικά οι τραπεζες στο αν υπάρχει συστηματικός έλεγχος για τον εντοπισμο των λαθων στα τραπεζικα καταστηματα της Κρητης. Τα αποτελεσματα φαινονται και στο γραφημα που ακολουθει.



Γράφημα 7

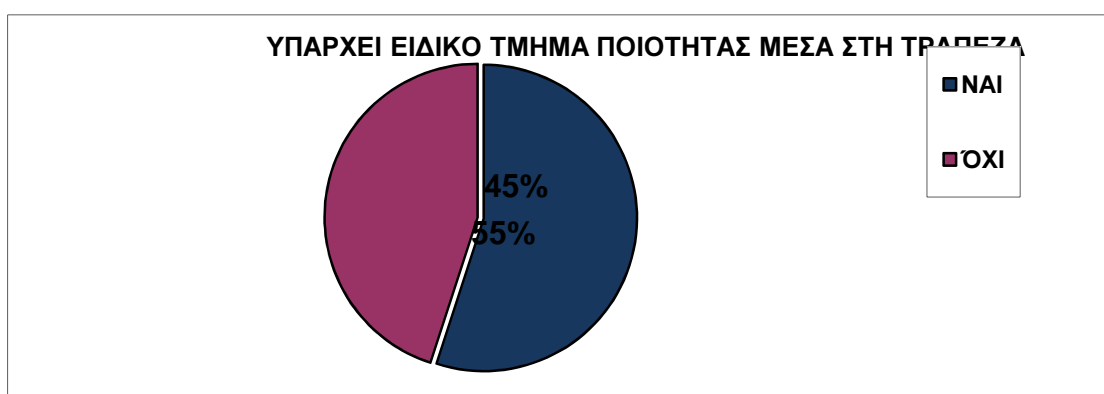
Μετα την εννατη ερωτηση του ερωτηματολογιου "τι κανετε για να ελλατωσετε την πιθανοτητα να ξανασυμβει το ιδιο λαθος στην υπηρεσια σας" και τις απαντησεις που εδωσαν οι ερωτωμενοι προεκυψε το εξης γραφημα:



Γράφημα 8

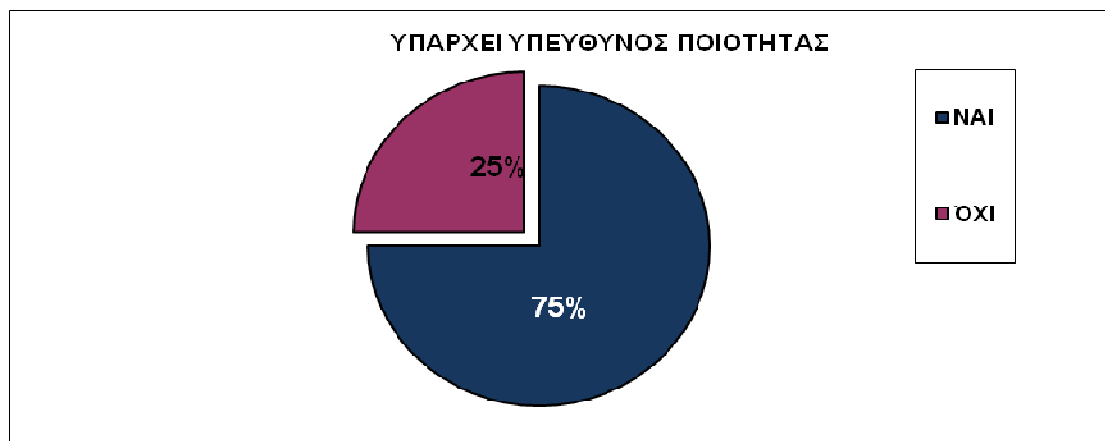
Το 50% των τραπεζών της Κρήτης σε μια τέτοια κατάσταση προσπαθούν να εντοπίσουν τις αιτίες που οδήγησαν στο λάθος και φροντίζουν να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους κατάλληλα ώστε να αποφευχθεί το ίδιο λάθος την επομένη φορά. Σε ποσοστό 30% οι τράπεζες να μην προσπαθούν να βρουν τις αιτίες που προκάλεσαν αυτό το λάθος όπως και πριν άλλα ταυτόχρονα φροντίζουν να καταλογιστούν οι ευθύνες στον υπεύθυνο προσπαθώντας έτσι να μειώσουν την πιθανότητα επανεμφάνισης του προβλήματος. Τέλος μικρότερο ποσοστό (30%) των τραπεζών προτιμούν να αφαιρέσουν ή να διακόψουν την διαδικασία που προβάλλεσαι το λάθος ώστε αυτό σίγουρα να μην επανεμφανιστεί.

Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της έρευνας, ειδικό τμήμα ποιότητας υπάρχει στο 55% των τραπεζικών καταστημάτων της Κρήτης ενώ σε ποσοστό άσο με 45% απάντησαν ότι δεν υπάρχει ειδικό τμήμα ποιότητας στο τραπεζικό τους κατάστημα. Μπορεί να ειπωθεί ότι τα ποσοστά αυτά είναι αρκετά χαμηλά ενόψει του ανταγωνισμού που υπάρχει στο τραπεζικό χώρο και της διάστασης που έχει πάρει η ποιοτική εξυπηρέτηση τα τελευταία χρόνια. Τα ποσοστά παρουσιάζονται και στο παρακάτω γράφημα:



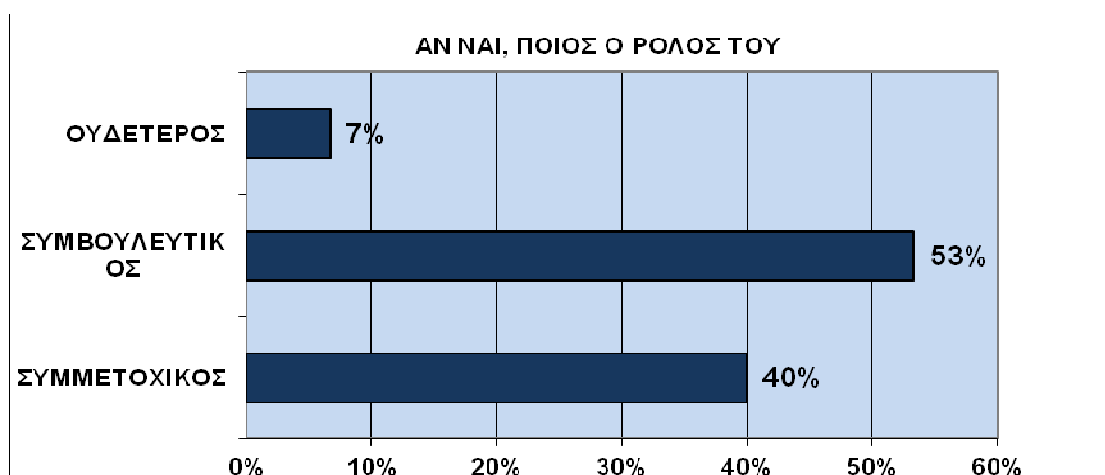
Γράφημα 9

Πάρα το γεγονός της ύπαρξης ή της μη ύπαρξης αυτονόμου τμήματος ποιότητας, σχεδόν σε όλες τις τράπεζες ορίζεται υπεύθυνος ποιότητας για να επιβλέπει, να επεμβαίνει και να διορθώνει τα λάθη που προκύπτουν κατά τις διαδικασίες.



Γράφημα 10

Υπευθυνος ποιητας υπαρχει στο 75% των Κρητικων τραπεζων που ανταποκριθηκαν στη ερευνα ενω το 25% δεν εχει καποιο υπευθυνο ποιητας μεσα στη τραπεζα. Ο ρολος του υπευθυνου ποιητας στο στρατηγικο σχεδιασμο μπορει να ειναι ειτε συμμετοχικος στα αποκεντρωτικα και ανθρωπιστικα συστηματα της διοικησης, ειτε απλα συμβουλευτικος στα συγκεντρωτικα συστηματα διοικησης, ειτε ακομη και ουδετερος, οταν η ποιητα δεν αποτελει εναω απο τους πρωταρχικους στοχους του οργανισμου.

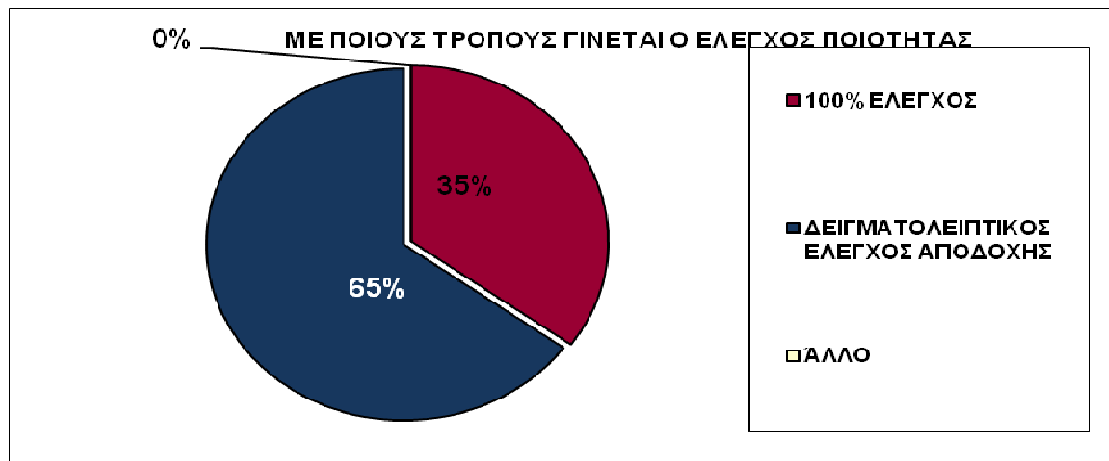


Γράφημα 11

Στα Κρητικα τραπεζικα καταστηματα ο ρολος του υπευθυνου ποιητας ειναι κυριως συμβουλευτικος (53%) και λιγοτερο συμμετοχικος (40%). Το μικροτερο ποσοστο (7%) συγκεντρωθηκε στον ουδετερο ρολο που κρατουν οι υπευθυνοι ποιητας σε καποιες απο τις τραπεζες του δειγματος.

Αξιζει να υπογραμμισουμε οτι το 100% των τραπεζων που συμμετηχαν στη ερευνα δε απαντησαν στην ερωτηση 13, που αφορουσε το ποσοστο του προϋπολογισμου, που αντιστοιχει στον ελεγχο ποιητας. Επικαλεσθηκαν οτι συνηθως αυτα τα ποσοστα ρυθμιζονται και αποφασιζονται απο την Ανωτατη Διοικηση και τα κεντρικα καταστημα και δεν ηταν σε θεση να τα γνωριζουν.

Ο ελεγχος ποιητας μπορει να ειναι 100% ελεγχος η δειγματολειπτικος ελεγχος. Σε επομενη ερωτηση οι τραπεζες ερωτηθηκαν με ποιον τροπο γινεται ο ελεγχος ποιητας και τα ποσοστα που προεκυψαν ειναι:



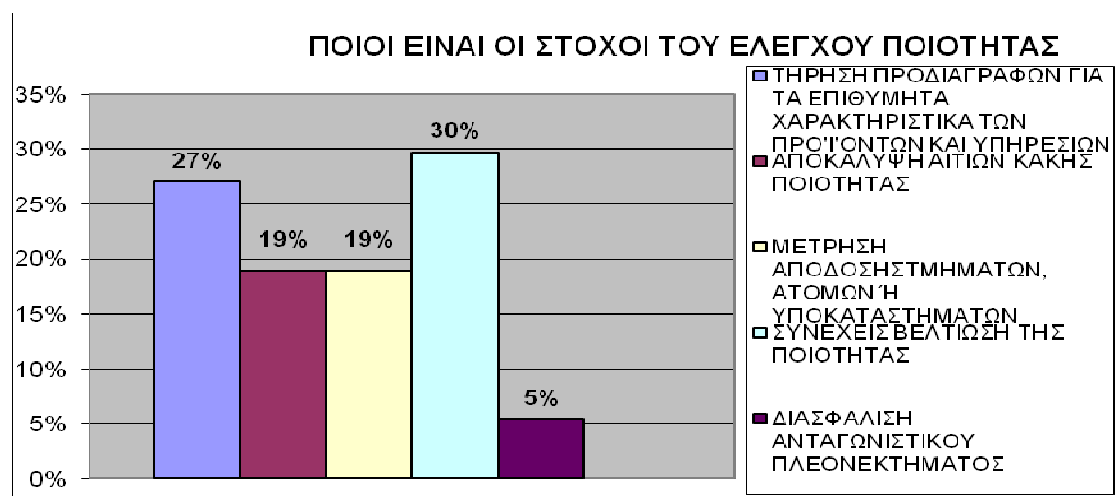
Γράφημα 12

Συμφωνά με τα αποτελέσματα της έρευνας λοιπόν οι τράπεζες επί το πλείστον διενεργούν με δειγματοληπτικό έλεγχο σε ποσοστό 65%. Ενώ, 100% έλεγχος ποιότητας γίνεται σε ένα μέτριο ποσοστό (35%).

Οι στόχοι του έλεγχου ποιότητας μπορεί να είναι :

- Η τήρηση προδιαγραφών για τα επιθυμητά χαρακτηριστικά των προϊόντων και υπηρεσιών
- Η μέτρηση της απόδοσης των τμημάτων
- Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας
- Η διασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κα

Συμφωνά με τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι:



Γράφημα 13

α). ο κυριότερος στόχος ποιότητας όλων των τραπεζών σε ποσοστό 30% είναι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας,

β). ο δεύτερος επικρατεστερος στόχος είναι η τήρηση προδιαγραφών για τα επιθυμητά χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών σε ποσοστό 27%

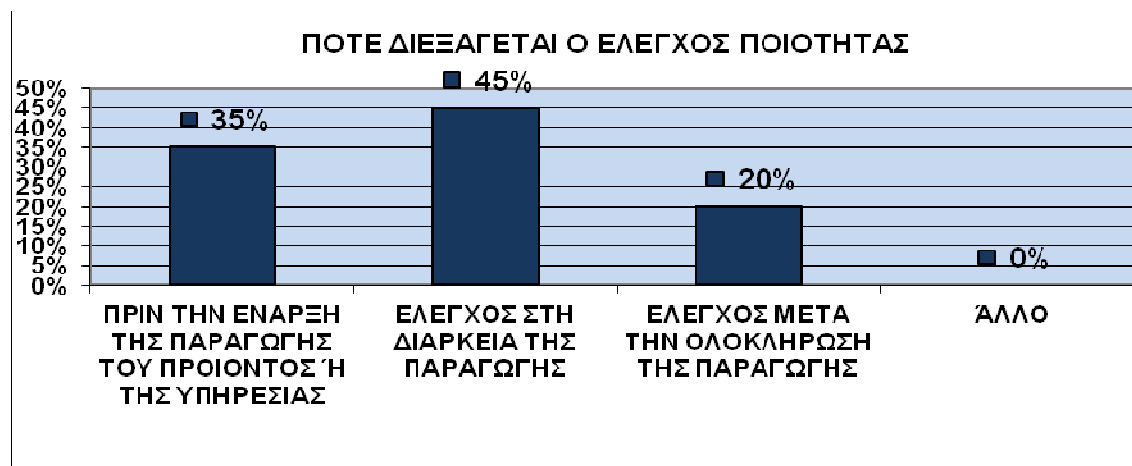
γ). στην ίδια θέση σαν στόχοι ποιότητας για τις τράπεζες της Κρήτης με ποσοστό 19% εκαστη βρισκονται η αποκαλυψη των αιτιων κακης ποιτητας και η μετρηση αποδοσης τμηματων, ατομων ή υποκαταστηματων.

δ). τελευταιος στόχος σε ποσοστό 5% είναι η διασφαλιση ανταγωνιστικου πλεονεκτηματος.

Ο έλεγχος ποιότητας στα τραπεζικά καταστήματα μπορεί να διεξαχθεί:

- Πριν την έναρξη παραγωγής

- Κατά τη διάρκεια της παραγωγής
 - Μετά την ολοκλήρωση της παραγωγής
- Στο παρακάτω γράφημα παρουσιάζονται τα σχετικά αποτελέσματα:



Γράφημα 14

Στις τραπεζες της Κρήτης γίνεται κυρίως έλεγχος κατά 45% στη διάρκεια της παραγωγής. Στο στάδιο αυτό γίνεται μέτρηση των αποκλίσεων σύμφωνα με τις προδιαγραφές του προϊόντος. Σε ποσοστό 35% οι τραπεζες κάνουν έλεγχο ποιότητας πριν την έναρξη της παραγωγής. Στο στάδιο αυτό σχεδιάζεται το προϊόν ή η υπηρεσία και προσδιορίζονται οι κρίσιμες παραμετροί, ώστε να περιοριστούν προληπτικά τα αίτια της ελλείψης ποιότητας. Στο τελευταίο στάδιο με 20% βρίσκεται ο έλεγχος μετά την ολοκλήρωση της παραγωγής. Σε αυτό το στάδιο γίνεται δειγματοληπτικός έλεγχος κι έλεγχος αποδοχής.

Οι τρόποι αξιολόγησης της αποδοχής του συστήματος ελέγχου μπορούν να είναι:

- Το κόστος έλλειψης ποιότητας
- Η ταχύτητα αντίδρασης σε προβλήματα ποιότητας
- Η ευκολία εντοπισμού αίτιων κακής ποιότητας
- Η μέτρηση της παραγωγικότητας
- Η διαμόρφωση κέρδους
- Η πληροφόρηση που προέρχεται από τους πελάτες

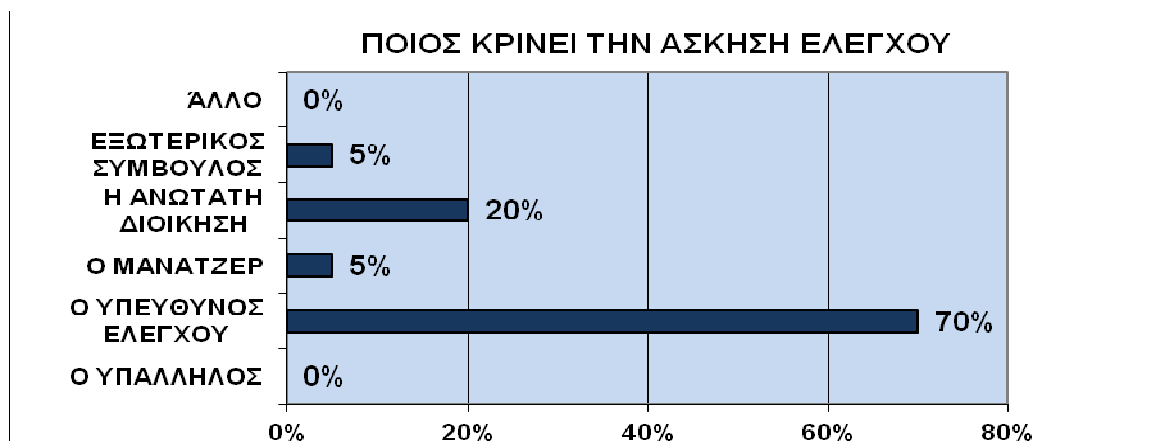


Γράφημα 15

Συμφωνά με τα αποτελέσματα της έρευνας και το γράφημα που προηγήθηκε οι συνηθισμένοι τρόποι με τους οποίους οι τραπεζες αξιολογούν την απόδοση του συστήματος ποιότητας είναι η ταχύτητα αντίδρασης σε προβλήματα ποιότητας κατά

27%, η ευκολία εντοπισμού αιτιών κακής ποιότητας με ποσοστό 20%, η διαμορφωση κερδούς κατά 18%, η μέτρηση παραγωγικότητας με 16%, με 14% το κόστος ελλείψης ή κακής ποιότητας και τέλος με 5% η πληροφόρηση από τους πελάτες.

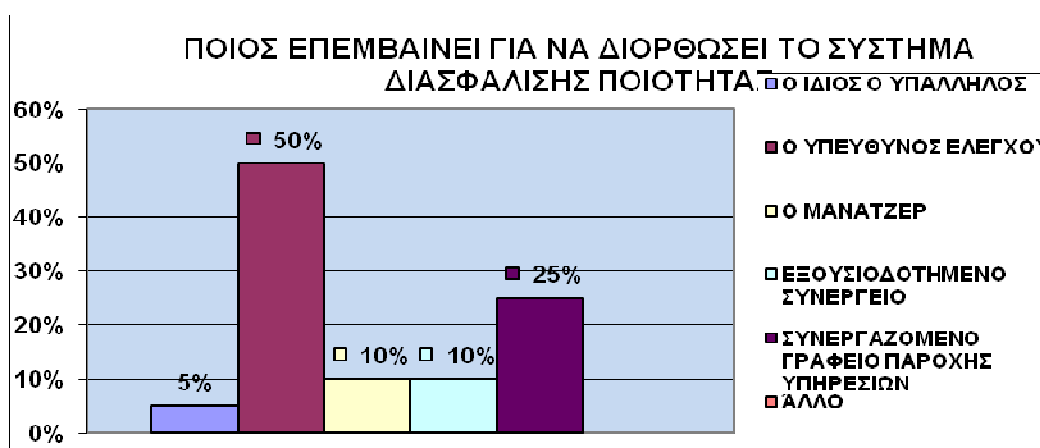
Το ερωτηματολόγιο μέσα από κάποιες ερωτήσεις είχε ως σκοπό να αποσπασει πληροφορίες σχετικά με την ενεργό συμμετοχή της Ανωτάτης Διοίκησης των τραπεζών, στο πρόγραμμα ποιότητας. Σύμφωνα λοιπόν από τα αποτελέσματα της έρευνας στην ερώτηση (ερ.18) “ποιος κρίνει την άσκηση ελεγχου ποιότητας”, η άσκηση ελεγχου κρίνεται:



Γράφημα 16

- α) στο μεγαλύτερο ποσοστό των κρητικών τραπεζών η άσκηση ελεγχου γίνεται από τον υπευθυνο ελεγχου σε ποσοστό 70%,
- β) σε πολύ μικροτερο ποσοστο (20%) των τραπεζων γινεται από την Ανωτατη Διοικηση
- γ) σε ποσοστα 5% οι τραπεζες απαντησαν ότι ο ελεγχος γινεται από τον μαντζερ και από κάποιο εξωτερικο συμβουλο,ενώ,
- δ) αξίζει να σημειωθει ότι, για την συγκεκριμενη διαδικασια, καμια τραπεζα δεν χρησιμοποιει τον υπαλληλο (0%).

Ακομη όπως προκυπτει από τις απαντησεις στην ερωτηση για το ποιος είναι που επεμβαίνει για να διορθωσει το συστημα διασφαλισης ποιτητας παρουσιαστηκαν τα εξης αποτελεσματα:



Γράφημα 17

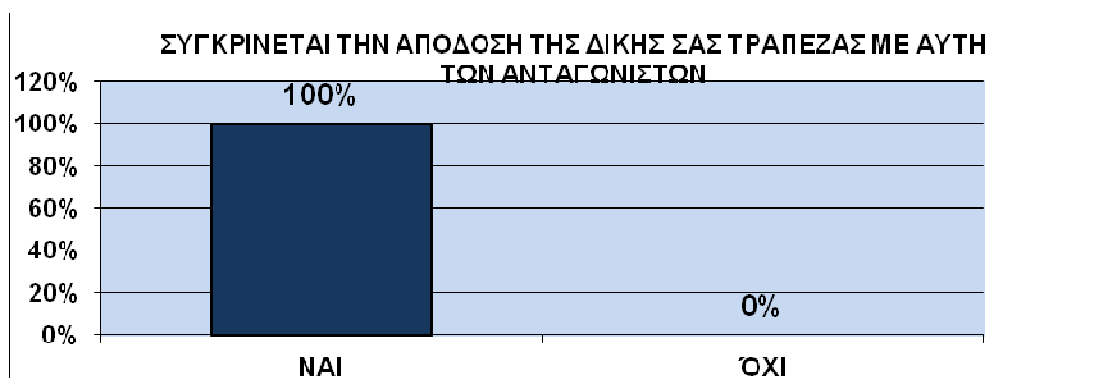
Σε ποσοστο 50% η διορθωση του συστηματος διασφαλισης ποιτητας ανατιθεται στον υπευθυνο ελεγχου της κάθε τραπεζας, σε μικροτερο ποσοστο 25% ανατιθεται σε συνεργαζομενο γραφειο παροχης υπηρεσιων το οποιο συνεργαζεται με την τραπεζα και βρισκουν λυσεις στα θεματα ποιτητας, ενώ σε ποσοστο 10% αντιστοιχα, την αρμοδιότητα αυτή την περνει ο μαντζερ η κάποιο εξουσιοδοτημενο συνεργειο σε

θέματα ποιότητας. Σε ποσοστό μόλις 5% την διορθωση των συστημάτων ποιότητας αναλαμβάνει ο υπαλληλός της τραπεζας.

Μπορεί να ειπωθεί ότι μερικές από τις λειτουργίες του προϊσταμένου είναι όπως και αυτές του προπονητή μιας αθλητικής ομάδας: να παρακινεί, να πληροφορεί, να αξιοποιεί τις δυνατότητες τους και να τους εκπαιδεύει. Η δημιουργία ομάδας σωστών συνεργατών και όχι <<υφισταμένων>> είναι ο πλέον ενδεδειγμένος τρόπος για την επίτευξη των στόχων, αλλά και για την κάλυψη των αδυναμιών του ίδιου του διευθυντικού στελεχούς. Οι ομάδες έχουν συνήθως προβλήματα κατεύθυνσης. Το αποτέλεσμα είναι συνήθως καθυστερήσεις και αναβολή σημαντικών αποφάσεων. Συμφωνα με το ευρωπαϊκό πρότυπο Δ.Ο.Π τα ανώτερα διοικητικά στελέχη πρέπει να παρέχουν: α) το όραμα και τις αξίες που προαγούν την Ολική Ποιότητα και β) την σαφή πολιτική και αποστολή της Ολικής Ποιότητας, ως θεμελιώδους διαδικασίας για την πραγματοποίηση των αξιών και του οραματος.

Η τραπεζα όπως και κάθε οικονομικός οργανισμός επιδιώκει τη δημιουργία συγκριτικού ή ανταγωνιστικού πλεονεκτηματος στον τομέα με τον οποίο απασχολείται. Για πολλά χρόνια στην Αμερική συμφωνα με έρευνες που έχουν διεξαχθεί, υποστηρίζεται η άποψη ότι η δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτηματος που προκύπτει από την προσφορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών, έχει τελειώς βραχυβίο χαρακτήρα και δε διαρκεί περισσότερο από 6 μήνες, γιατί τα νέα προϊόντα και οι νέες υπηρεσίες είναι πολύ εύκολο να αντιγραφούν και να χρησιμοποιηθούν από τους ανταγωνιστές. Στην περίπτωση της τραπεζας θα μπορούσε να ειπωθεί ότι ισχύει αυτή η άποψη γιατί προσφέρονται πολλά νέα προϊόντα και υπηρεσίες, τα οποία είναι αδιαφοροποίητα μεταξύ τους.

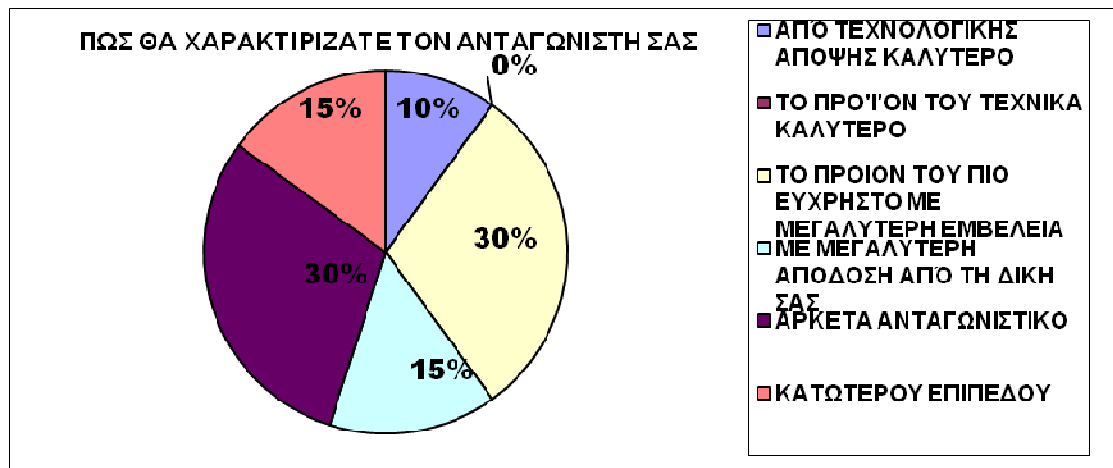
Στην ερώτηση λοιπόν αν οι τραπεζές συγκρίνουν τα δικά τους προϊόντα και υπηρεσίες όπως και τη δική τους απόδοση με αυτή των ανταγωνιστριών το αποτέλεσμα ήταν 100% θετικό και παρουσιάζεται στο παρακάτω γράφημα.



Γράφημα 18

Όπως φαίνεται λοιπόν όλες οι τραπεζές που έλαβαν μέρος στην έρευνα παρακολουθούν τον ανταγωνιστή τους και κάνουν σύγκριση της δικής τους τραπεζικής πορείας με τη δική του.

Αξιοσημειότες είναι και οι απαντήσεις που δόθηκαν σχετικά με τον χαρακτηρισμό του ανταγωνιστή και την άποψη της τραπεζας γι' αυτόν. Οι απαντήσεις διαμορφώσαν το παρακάτω γράφημα:



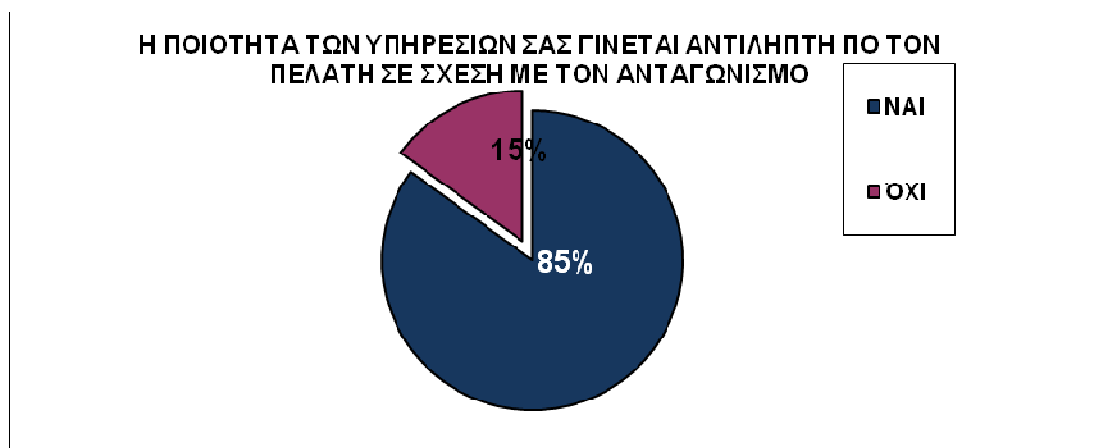
Γράφημα 19

Καμία από τις ερωτηθες τραπεζες δεν θεωρεί το προϊόν του ανταγωνιστή της τεχνικά καλύτερο και από όλες τις τραπεζες, μόνο το 10% πιστεύει ότι το προϊόν του ανταγωνιστή, είναι από τεχνολογικής αποψής καλύτερο.

Τα μεγαλύτερα ποσοστά των τραπεζών θεωρούν τον ανταγωνιστή τους αρκετά ανταγωνιστικό (30%) και το προϊόν αυτού πιο ευχρηστο και με μεγαλύτερη εμβέλεια (30%).

Ίσα ποσοστά επίσης συγκεντρώνουν αποψεις αντιθετες μεταξύ τους καθώς το 15% θεωρεί ότι ο ανταγωνιστής έχει μεγαλύτερη αποδοση από την δική τους τραπεζα και το 15% επίσης πιστεύει ότι ο ανταγωνιστής είναι κατωτερου επιπεδου σε προϊόντα και υπηρεσιες από την δική τους τραπεζα.

Η ερωτηση που ολοκληρωνει το κεφαλαιο σχετικα με τη συγκριση με τους ανταγωνιστες αναφερεται στο αν η ποιότητα των υπηρεσιων των Κρητικων τραπεζων γινεται αντιληπτη από τον πελατη σε σχεση με τον ανταγωνισμο.



Γράφημα 20

Το 85% των τραπεζών που ελαβαν μέρος στην ερευνα θεωρούν ότι οι πελάτες αναγνωρίζουν τη ποιότητα των των προϊόντων τους από αυτά των ανταγωνιστών, ενώ το 15% πιστεύει ότι οι πελάτες πολλές φορές δεν αναγνωρίζουν τις ποιοτικές τους υπηρεσίες και έτσι στρέφονται στους ανταγωνιστές.

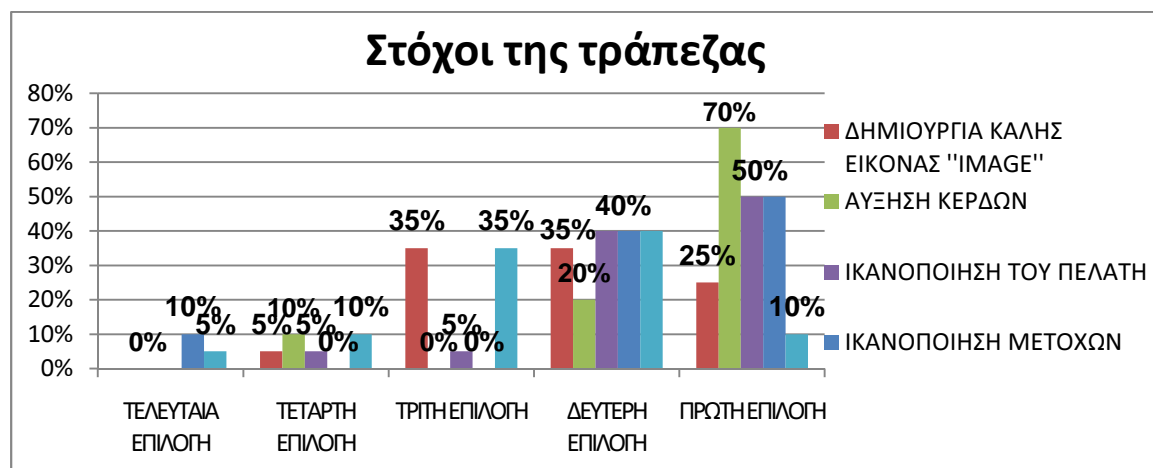
Οι στοχοι της επιχειρηματικης στρατηγικης μιας επιχειρησης και στη περιπτωση μας, μιας τραπεζας για να είναι αποτελεσματικοι πρεπει πρωτα από όλα να είναι καθορισμενοι, να βασιζονται στις απαιτησεις του εξωτερικου πελατη και να είναι αποδεκτοι από τους υπαλληλους της επιχειρησης.

Πιο συγκεκριμένα, οι στόχοι της τραπεζας λαμβανοντας υποψη τόσο το εσωτερικο όσο και το εξωτερικο της περιβαλλον, μπορούν να αφορουν θεματα οικονομικα, ανταγωνισμού και ποιότητας όπως:

- Ικανοποίηση των μετοχων
- Αυξηση κερδων
- Δημιουργια καλης εικονας "image"
- Αυξηση του μεριδιου αγορας
- Διατηρηση του μεριδιου αγορας
- Δημιουργια ανταγωνιστικου πλεονεκτηματος
- Διεθνής εμβελεια
- Παρακολουθηση των ανταγωνιστων
- Βελτιωση ποιτητας
- Ικανοποίηση του πελατη
- Δημιουργια ισχυρου δικτυου εξυπηρετησης
- Χρηση συγχρονης τεχνολογιας
- Προσφορα νεων προιοντων και νεων υπηρεσιων

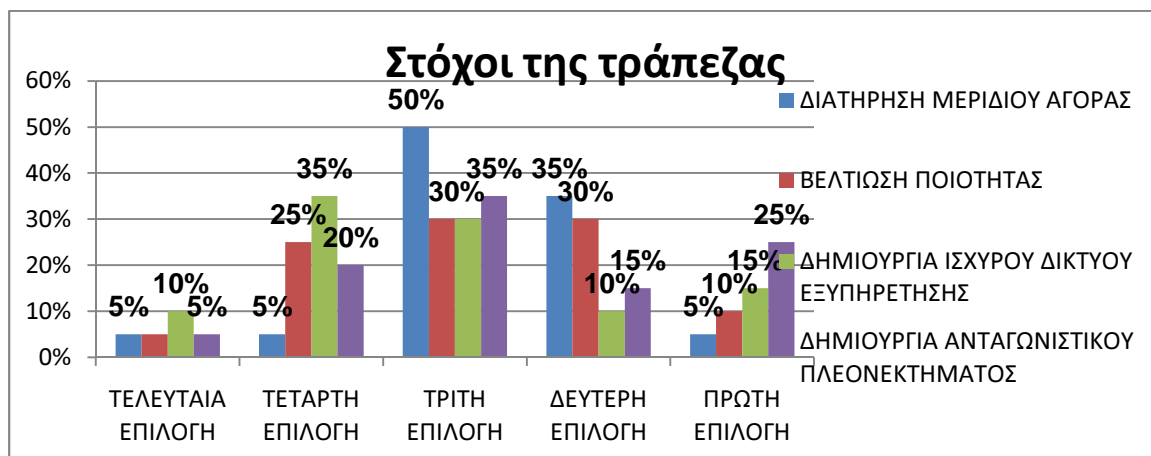
Στη συνεχεια ζητηθηκε από τις τραπεζες του δειγματος να αριθμησουν σε πενταβαθμια κλιμακα τους στοχους που εχουν θεσει κατατασσοντας τους από 1 – πρώτης επιλογής στόχος εως 5 – τελευταίας επιλογής στόχος.

Όπως απεικονίζεται στο παρακατω γράφημα οι τράπεζες εχουν θέσει σαν κύριο στόχο τους την αυξηση των κερδων καθως τον θέτουν σαν πρωτης επιλογης στοχο δινοντας του συνολικο ποσοστο 70%. Το αποτελεσμα ηταν αναμενομενο καθως αν μια τραπεζα ή οποιοσδηποτε οικονομικος οργανισμος δεν εχει τα κερδη που πρεππει παυει πλεον να βρισκεται σε βίόσημο σταδιο. Σαν πρώτη επιλογη επισης με ποσοστο 50% οι τραπεζες δινουν βαση στην ικανοποίηση των πελατων όπως επισης και στην ικανοποίηση των μετοχων. Όταν εχουν ευχαριστημενους πελατες καθως και ευχαριστημενους μετόχους τοτε τις περισσοτερες φορες ο πρωτος τους στοχος (αυξηση κερδων) επιτυχανεται. Το 25% των τραπεζων θεωρουν ότι η δημιουργια μιας καλης εικονας το λεγομενο image για μια τραπεζα πρεππει να είναι στοχος πρώτης επιλογης ενώ το 10% θεωρει στοχο πρωτης επιλογης την αυξηση μεριδιου της αγορας. Σαν δευτερη επιλογη τους οι τραπεζες εχουν επιλεξει με ποσοστο 40% την ικανοποίηση του πελάτη, την ικανοποίηση των μετόχων και την αυξηση του μεριδιου αγορας, με 35% θετουν τη δημιουργία καλης εικονας "image" και με 20% την αυξηση των κερδων. Το ιδιο συμβαινει και στους στόχους που θετουν οι τραπεζες σαν τριτη επιλογη. Τα μονα αξιοσημειωτα ποσοστα είναι το 35% που σημειωνει η αυξηση μεριδιου αγορας και η δημιουργία καλής εικονας – image. Μικροτερα εως και μηδενικα ποσοστα συγκεντρωνουν οι στόχοι στα επιπεδα της τριτης και της τεταρτης επιλογης.



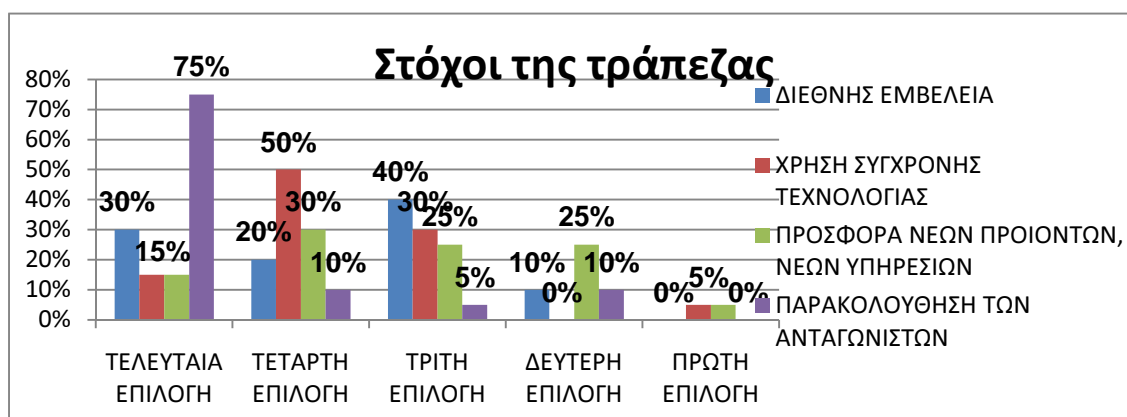
Γράφημα 21

Ακριβως η ίδια αναλυση γινεται και στα γραφηματα που ακολουθουν αλλα σε διαφορετικους στοχους από τους προηγουμενους. Στο γραφημα 22 παρατηρουμε ότι τα μεγαλυτερα ποσοστα συγκεντρωνονται στους στοχους που ερχονται σε τριτη επιλογη για τις τραπεζες. Τετοιιοι στοχοι είναι η διατήρηση του μεριδιου αγορας (50%), η δημιουργία ανταγωνιστικου πλεονεκτήματος (30%) και η βελτιωση ποιτητας μαζί με τη δημιουργια ισχυρου δικτυου εξυπηρέτησης σευγκεντρωνοντας ποσοστο 30% έκαστη. Ομοια αναλυση μπορει να γινει και στα επιπεδα που εχουν μεινει.



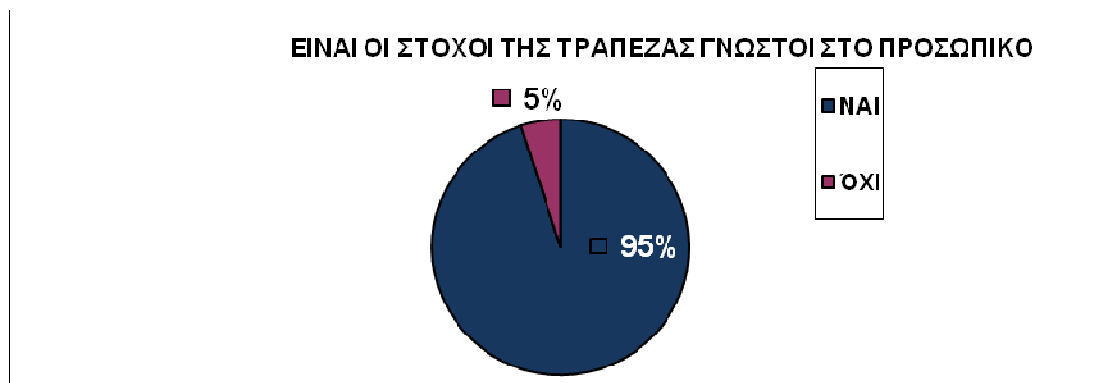
Γράφημα 22

Στο γραφημα 23 η διεθνής εμβελεια που επιδιωκει να εχει μια τραπεζα συγκεντρωνει 30% σε οσες την θεωρουν ως τελευταια τους επιλογη, 20% σε οσες τραπεζες την θετουν ως τεταρτη επιλογη τους, το 40% ως τριτη επιλογη, 10% ως δευτερη επιλογη, ενώ καμια τραπεζα δεν θετει την διεθνή της εμβελεια ως πρωταρχικό της στοχο. Επίσης οι τραπεζες της Κρητης δεν θεωρουν την χρηση συγχρονης τεχνολογιας ως σημαντικό τους στοχο καθώς τα ποσοστα που συγκεντρωνει είναι 5% και 0% σε πρωτη και δευτερη επιλογη αντιστοιχα. Μεγαλυτερα όμως ποσοστα για την τεχνολογια συγκεντρωνονται στην τριτη και τεταρτη επιλογη (30% και 50%). Ακριβως το ίδιο αποτελεσμα εχει και ο στοχος της προσφορας νέων προιοντων και νεων υπηρεσιων συγκεντρωνοντας μηδενικα ποσοστα σε οσους την θετουν σαν πρωτη επιλογη τα οποια αυξανονται οσο το επιπεδο επιλογης αυξανεται. Αξιοσημειωτο όπως και φαινεται είναι το ποσοστο 75% που συγκεντρωνει ο στοχος της παρακολουθησης των ανταγωνιστων, τον οποιο οι τραπεζες τον κατατασσουν σε τελευταια τους επιλογης γιατι ναι μεν είναι σημαντικό για την τραπεζα αλλα δεν είναι η πρωτη επιλογη της τραπεζας μεσα από τοςους στοχους που εχει να επιτυχει.



Γράφημα 23

Εκείνο που χρειάζεται να τονιστεί είναι ότι οι στόχοι της επιχειρηματικής στρατηγικής πρέπει να είναι κατανοητοί σε όλους. Το παραπάνω ζήτημα τεθείκε και ως ερώτηση στις τραπεζές του δείγματος της έρευνας οι οποίες έδωσαν τις παρακάτω απαντήσεις:

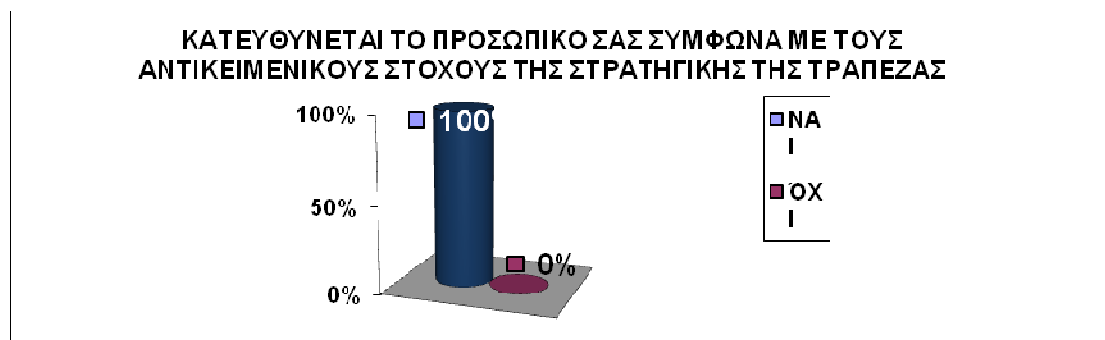


Γράφημα 24

Το μεγαλύτερο ποσοστό (95%) των τραπεζών της έρευνας εκτιμά ότι το προσωπικό γνωρίζει τους στόχους της τραπεζας και μόλις το 5% πιστεύει το αντίθετο. Η εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού έχει σαν πρωταρχικό στόχο, να βοηθήσει την εφαρμογή της Διοίκησης Ποιότητας και να αναπτύξει τις γνώσεις και τις ικανότητες του κάθε εργαζομένου. Συμφωνα με την Ιαπωνική άποψη, η εκπαίδευση είναι ο σημαντικότερος παράγοντας στη Διοίκηση Ποιότητας, γιατί λειτουργεί σαν “κλειδί” υποκινησης για την εφαρμογή της διαρκούς βελτίωσης. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων στην Ιαπωνία ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να προτινουν οι ίδιοι την επαγγελματική εκπαίδευση που θα ήθελαν να αποκτήσουν. Ακόμη οι εργαζομένοι των Ιαπωνικών εταιριών εκπαιδευονται έτσι ώστε να μπορούν να χρησιμοποιουν και τα επτα εργαλεία του ελεγχου ποιότητας τα οποία χρησιμοποιουνται σε όλα τα σταδια της παραγωγικής διαδικασίας.

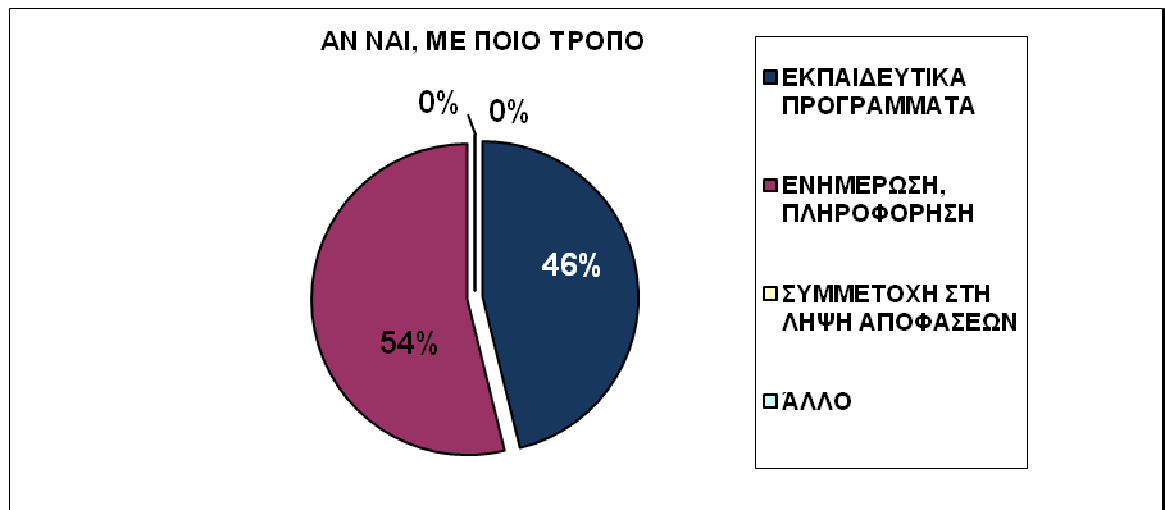
Η επιμόρφωση των στελεχων έχει σαν σκοπο την πραγματική λειτουργία της διαδικασίας, δηλαδή την εμπειριστατωμένη μελέτη των διαδικασιών πραγματοποίησης των δραστηριωτήτων, που παρουσιαζουν προβληματα σε ότι αφορά την έρευνα και τη δραστική μείωση των ενδεχομένων λαθών.

Στην επόμενη ερώτηση οι ερωτωμένοι κληθηκαν να απαντησουν αν κατευθουν το προσωπικό τους συμφωνα με τους αντικειμενικούς στόχους της στρατηγικής της τραπεζας.



Γράφημα 25

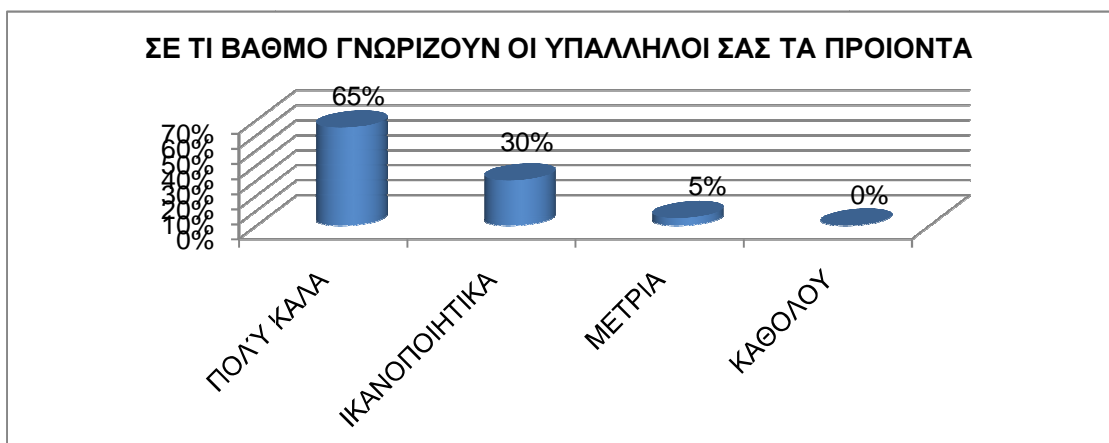
Το 100% των τραπεζών που ελαβαν μέρος στην έρευνα κατευθουν το προσωπικό τους συμφωνα με τους αντικειμενικούς στόχους της στρατηγικής τους. Ο τροπος που γίνεται αυτό διαφέρει και παρουσιαζεται στο γραφημα που ακολουθει.



Γράφημα 26

Το 54% προσπαθεί και κατευθύνει το προσωπικό του μέσα από την καθημερινή ενημέρωση και πληροφόρησενω το 46% των τραπεζών διοργανώνουν ή στέλνουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα το προσωπικό τους ώστε να το έχουν πλήρως καταρτισμένο σύμφωνα με τους στόχους που έχουν αναφερθεί. Ωστόσο πρέπει να σημειωθεί ότι το προσωπικό καμίας τραπεζας του δείγματος δεν κατευθύνει το προσωπικό του βαζοντας το να έχει συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων για ζητήματα της τραπεζας.

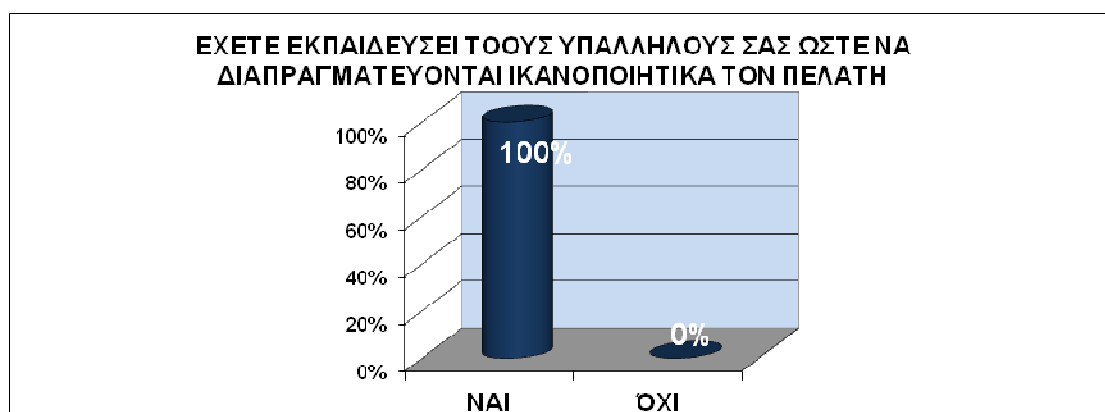
Σχετικά με τον βαθμό γνώσης των τραπεζικών προϊόντων από το προσωπικό της κάθε τραπεζας όπως φαίνεται και από το γραφήμα που ακολουθεί, ποσοστό ταξης 65% όλων των τραπεζών εκτιμα ότι οι υπαλληλοι του γνωρίζουν πολύ καλά όλα τα προϊόντα της τραπεζας και είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τον κάθε πελάτη. Ποσοστό 30% θεωρεί ότι το προσωπικό τους γνωρίζει ικανοποιητικά τα προϊόντα που προσφέρει. Μονο ένα ποσοστό 5% των τραπεζών θεωρεί ότι η γνώση του προσωπικού πάνω στα προϊόντα που προσφέρονται είναι μετριου επιπέδου, ενώ καμια τραπεζα (0%) δεν πιστεύει ότι οι υπαλληλοι της δεν γνωρίζουν καθολου τα προϊόντα που προσφέρονται.



Γράφημα 27

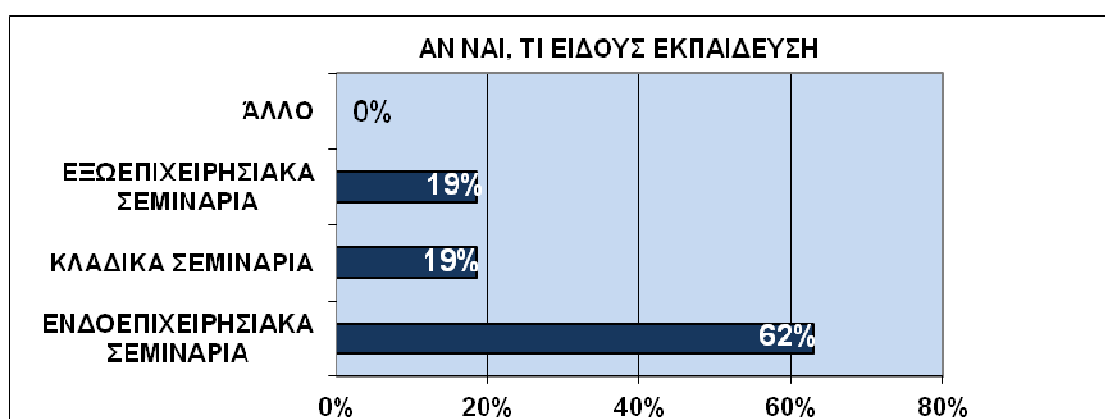
Επίσης εκείνο που αξίζει να υπογραμμιστεί, είναι ότι γενικά στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις παρέχονται λίγες ώρες επιμόρφωσης στα στελέχη που παίζουν εποπτικό ρολο σε αντίθεση με άλλες Ιαπωνικές εταιρίες που δρουν με διαφορετικό τροπο όπως έχει προαναφερθεί και δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην επιμόρφωση που παρέχεται στους εποπτες.

Θετικό στοιχείο της ελληνικής πραγματικότητας όπως προκύπτει από την έρευνα είναι ότι όλες οι τραπεζές παρέχουν εκπαίδευση στο προσωπικό τους σε θέματα ποιότητας.



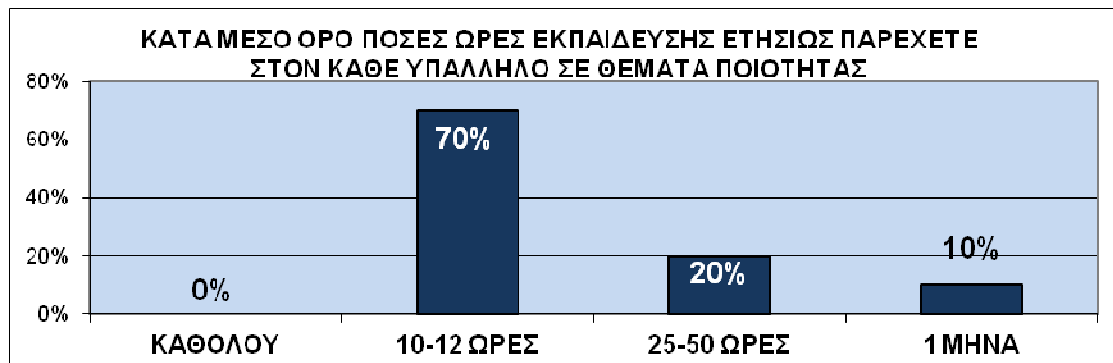
Γράφημα 28

Τα αποτελέσματα είναι αφοπλιστικά αφού το 100% των τραπεζών έχουν απαντήσει θετικά στη παραπάνω ερώτηση και φροντίζουν όλες να εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους τους ώστε να έχουν ικανοποιητικά αποτελέσματα. Διαφοροποίηση εμφανίζεται μεταξύ τους όσον αφορά το είδος εκπαίδευσης που προσφέρει η κάθε μια ξεχωριστά.



Γράφημα 29

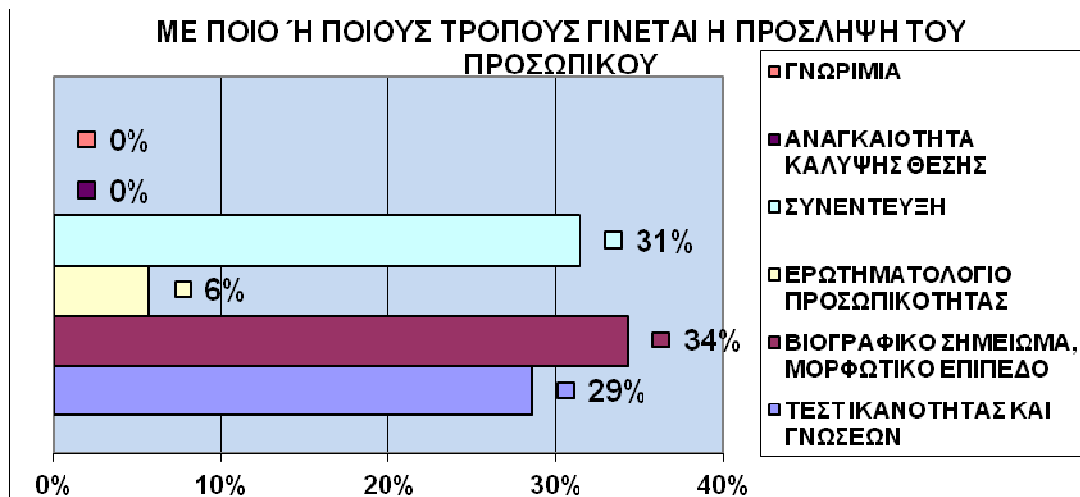
Οι κρητικές τραπεζές όπως προαναφερθηκε προσφέρουν εκπαίδευση στο προσωπικό τους. Αυτό γίνεται κατά 62% μέσα από ενδοεπιχειρησιακά σεμινάρια, δηλαδή σεμινάρια που οργανώνει η κάθε τραπεζα μέσα στη λειτουργία για τους υπαλλήλους της ώστε να τους καταρτίζει συνεχώς. Σε ποσοστό 19% ακολουθούν τα εξωεπιχειρησιακά σεμινάρια των υπαλλήλων τα οποία διαφέρουν από τα προηγούμενα ως προς τον τοποδίαξη και τον διοργανωτή. Τέλος σε ίσο ποσοστό (19%) βρίσκουμε και τα κλαδικά σεμινάρια τα οποία φροντίζουν να εκπαιδεύουν τον κάθε κλάδο των υπαλλήλων ξεχωριστά και σύμφωνα με τα καθήκοντα που έχει ο κάθε υπάλληλος. Διαφοροποίηση επίσης εμφανίζεται και όσον αφορά τον αριθμό των ωρών εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα:



Γράφημα 30

α) ποσοστό 70% περίπου των τραπεζών του δείγματος παρέχει εκπαίδευση που κυμαίνεται μεταξύ των 10 – 12 ωρών ετησίως. Εκπαίδευση 25 – 50 ωρών ετησίως παρέχεται σε ποσοστό 20% ενώ 10% των τραπεζών προσφέρει συνολικά ένα μήνα εκπαίδευσης στους υπαλλήλους. Ευχαριστο είναι ότι όλες οι τραπεζές προσφέρουν πλέον εκπαίδευση στους υπαλλήλους τους επιδιώκοντας μεγίστα αποτελέσματα από τους ίδιους.

Η τελευταία ερώτηση που τέθηκε στους ερωτωμένους, ώστε να φανεί αν ακολουθούν τα Συστήματα Ολικής Ποιότητας, τους ζητούσε να καταδείξουν τον τρόπο με τον οποίο προσλαμβάνουν έναν νέο υπαλληλο στην τραπεζα τους. Οι απαντήσεις έδωσαν τα παρακατω ποσοστά.



Γράφημα 31

Το 34% των τραπεζών της Κρήτης προσλαμβάνουν ένα νέο υπαλληλο ζητώντας του βιογραφικό και λαμβανοντας υποψηφιο το μορφωτικό του επίπεδο και τις σπουδες που έχει ο ίδιος κάνει. Το 31% παίρνει συνεντευξη στον εν δυναμη μελλοντικο του υπαλληλο αποσκοπώντας να εισπραξει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για αυτόν, για να δει στο τέλος αν ο υποψηφιος μπορεί να πάρει τη θέση που του προσφέρεται. Το 29% των τραπεζών προσλαμβάνει τους υπαλλήλους του μετά από κάποια τεστ ικανοτήτων και γνώσεων που θα πρέπει να περάσουν υπαλλήλοι, έτσι δίκαια και αξιοκρατικά αυτοσ που θα συγκεντρωσει τα μεγαλύτερα ποσοστά σε αυτά τα ειδικά διαμορφωμένα τεστ θα είναι και εκείνος που θα εργαστει στη τραπεζα. Μικροτερο ποσοστο (6%) συγκεντρωνουν οι τραπεζές που επιλεγουν ως εργαλειο προσληψης τα ερωτηματολογια προσωπικοτητας ενώ καμια τραπεζα δεν προσλαμβάνει πλέον υπαλλήλους μέσω γνωριμιων ή απλα επειδη υπαρχει μεγαλη αναγκη στο να καλυφθει η μια θέση στην επιχειρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : Συμπεράσματα

Ανακεφαλαιώνοντας, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεωρείται υπέρτατης σημασίας για έναν οργανισμό γιατί βοηθάει στην συνεχή βελτίωσή του. Με τη βοήθεια του προγραμματισμού, του σχεδιασμού, και της οργάνωσης ένας οργανισμός προσπαθεί να βελτιώνει συνεχώς το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει, ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του πελάτη. Έτσι και ένας τραπεζικός οργανισμός που εφαρμόζει διοίκηση ολικής ποιότητας και θέλει να εδραιωθεί στην αγορά και να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των συνεταίρων και των πελατών της εφαρμόζει ΔΟΠ στο σύνολο των εργασιών της.

Τα οφέλη που έχει μία τράπεζα από την υιοθέτηση προγραμμάτων ολικής ποιότητας είναι πολλά, όπως καλύτερη οργάνωση, ανταγωνιστικότητα, αύξηση κέρδους.

Το κόστος εφαρμογής της ολικής ποιότητας είναι αμελητέο λόγω των πλεονεκτημάτων που δημιουργούνται.

Τέλος, η ΔΟΠ είναι μέλημα των εργαζομένων όσο και των διευθυντικών στελεχών.

Στελέχη και εργαζόμενοι πρέπει να συνεργάζονται ως εταίροι για να επιτύχουν τους στόχους τους και για να είναι ανταγωνιστικοί. Το μέλλον του οργανισμού που υιοθετεί τη ΔΟΠ πρόκειται να είναι δημιουργία ενός συνεχώς διδασκόμενου οργανισμού που διδάσκεται αδιάκοπα όχι μόνο για τους πελάτες του, αλλά και για τους ανθρώπους του και τις λειτουργικές διαδικασίες του.

Σύμφωνα με όλα όσα αναλύθηκαν 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 μεταβληθούν οι διαδικασίες λειτουργίας του συστήματος και ο τρόπος 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 σεληνοκεντρική 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 (Α.Τ.Μ) τα οποία πλέον τα συναντάμε παντού, έξω από τράπεζες μέχρι και σούπερ μάρκετ.

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. Επικεντρώθηκα στα τραπεζικά καταστήματα που δρουν στο νησί της Κρήτης θέλοντας να φανεί ο βαθμός χρήσης προγραμμάτων ολικής ποιότητας από αυτά. Μετά την έρευνα, τα στοιχεία φαίνεται ότι είναι αρκετά θετικά και ενθαρρυντικά, και αυτό γιατί οι τράπεζες της Κρήτης γνωρίζουν σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό, τι σημαίνει το να διοικείς με στόχο σου την ποιότητα και να προσφέρεις ποιοτικές υπηρεσίες στους εξωτερικούς πελάτες και στο ίδιο σου το προσωπικό. Αξιέπαινο ακόμα είναι το ότι οι τράπεζες που έλαβαν μέρος στην έρευνα, φροντίζουν να εκπαιδεύουν και να ευχαριστούν σε ικανοποιητικό βαθμό το προσωπικό τους, αποσκοπώντας σε καλύτερη και αποδοτικότερη εργασία των ιδίων.

Ελπίζω η ανάλυση και η προσέγγιση την οποία προσπάθησα να δώσω, να δια φωτίζει και να ενημερώνει σωστά τον αναγνώστη ώστε να κατανοεί την φιλοσοφία αυτής.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γ. Πετρών, Κ. Τζωρτζάκη και Α. Τζωρτζάκη: Marketing management, Mobile, Αθήνα 2002
- J. Paul: Management ολικής ποιότητας, Κλειδάριθμος, Αθήνα 1996
- Γ. Χολέβας: Τραπεζικές εργασίες, Interbooks, Αθήνα 1995
- ΑΤΕΙ Διοίκησης και οικονομίας: Σημειώσεις: Διοίκηση ολικής ποιότητας, Ν. Γαβριλάκης, Ηράκλειο 2010
- ΑΤΕΙ Διοίκησης και οικονομίας: Πτυχιακή: Διοίκηση ολικής ποιότητας και τραπεζικές εργασίες, Γ. Μπουλαδάκη και Δ. Φραντζεσκάκη, Ηράκλειο 2010
- ΑΤΕΙ Διοίκησης και οικονομίας: Πτυχιακή: Βαθμός χρήσης προγραμμάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε Τραπεζικούς οργανισμούς, Κουΐδη Βασιλική και Φραγκιουδάκη Χρυσούλα, Ηράκλειο 2010
- ΑΤΕΙ Διοίκησης και οικονομίας: Πτυχιακή: Επίδραση των συστημάτων ποιότητας στη Τραπεζική, Γαρεδάκη Δέσποινα και Κώνστας Γεώργιος, Ηράκλειο 2011
- Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης Α.Ε.: Σύστημα διαχείρισης της ποιότητας - Απαιτήσεις, Αθήνα 2008
- Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών: Διδακτορική διατριβή: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα, Βαξεβανίδου Μαρία, Θεσσαλονίκη 1996
- Χ. Σαρμανιώτης: Μάνατζμεντ, Β. Γκιούρδας, Αθήνα 2005
- British Institute of Mangement, Επιτυχημένη Διαχείριση Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Nubis, Αθήνα 1994.
- Macdonald J., Επιτυχημένη Διαχείριση Ολικής Ποιότητας, British Institute of Mangement Εκδόσεις Nubis, Αθήνα 1994.
- Waver Charles, Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Nubis, Αθήνα 1996.

ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

Μηχανή αναζήτησης: www.google.gr

- Δρ. Θεόδωρος Κ. Θεοδώρου 2008. *Η Διοίκηση Ολικής ποιότητας (Δ.Ο.Π) στις επιχειρήσεις και στην εκπαίδευση*. Alfavita, [Διαδίκτυο]. Απρίλιος 2008, Διαθέσιμο στο: <http://www.alfavita.gr/artra/art848a.php> [πρόσβαση 8 Ιανουαρίου 2012].
- <http://thesis.ekt.gr>
- www.express.gr,
- www.themis.gr,
- www.in.gr,
- <http://openarchives.gr/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 : Ερωτηματολόγιο Πτυχιακής Εργασίας

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ονομάζομαι Καρανδινού Πελαγία. Είμαι απόφοιτος του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Τ.Ε.Ι Κρήτης. Στα πλαίσια της πτυχιακής μου εργασίας με θέμα : "Βαθμός χρήσης προγραμμάτων ολικής ποιότητας στα τραπεζικά καταστήματα της Κρήτης" θέλησα να κάνω έρευνα στα τραπεζικά καταστήματα της Κρήτης η οποία θα με βοηθήσει στην συγγραφή της εργασίας μου.

Το παρόν ερωτηματολόγιο σκοπεύει να συγκεντρώσει τα απαραίτητα στοιχεία, τα οποία μετά από επεξεργασία θα δώσουν απάντηση στο αν τελικά οι τράπεζες του Ηρακλείου χρησιμοποιούν προγράμματα ολικής ποιότητας και σε τι βαθμό.

Παρακαλώ απαντήστε με ειλικρίνεια. Τα στοιχεία που θα συλλεγούν θα χρησιμοποιηθούν με εμπιστευτικό τρόπο.

ΜΕΡΟΣ Α : ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑΣ :

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΡΑΠΕΖΑΣ :

ΤΗΛΕΦΩΝΟ :

FAX:

E-MAIL :

Η ΠΛΕΙΟΨΗΦΙΑ ΤΩΝ ΜΕΤΟΧΩΝ ΑΝΗΚΕΙ ΣΕ :

ΕΛΛΗΝΕΣ

ΞΕΝΟΙ

ΜΕΡΟΣ Β : ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΥ

ΕΠΩΝΥΜΟ:

ΟΝΟΜΑ:
ΘΕΣΗ:
ΗΛΙΚΙΑ:
ΧΡΟΝΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΗ ΤΡΑΠΕΖΑ:
ΧΡΟΝΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΘΕΣΗ:
ΓΝΩΣΕΙΣ:

ΜΕΡΟΣ Γ : ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

1.Γίνεται κατά τακτά χρονικά διαστήματα καταγραφή των ειδικών επιθυμιών, αναγκών κι αιτημάτων του πελάτη;

ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ναι. Πόσο συχνά;

Κάθε μήνα κάθε τρίμηνο
 Κάθε εξάμηνο κάθε χρόνο κάθε.....

2.Με ποιους τρόπους προσδιορίζονται οι ανάγκες των πελατών;

Έρευνα αγοράς
 Δευτερογενείς πηγές πληροφοριών (στατιστικές έρευνες)
 Εμπειρίες των υπαλλήλων από τις σχέσεις τους με τους πελάτες
 Άλλο

3.Με ποιους τρόπους εκτιμάται συστηματικά ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη

Ερωτηματολόγια
 Καταχώρηση παραπόνων
 Άμεση επαφή και διάλογος με τον υπάλληλο της συγκεκριμένης υπηρεσίας
 Ταχυδρομικές επιστολές
 Τηλεφωνική επικοινωνία
 E-mail παραπόνων
 Ημερίδες αφιερωμένες στο “νέο” προφίλ του πελάτη
 Στατιστικές αναλύσεις
 Άλλο

4.Ποια είναι τα κρίσιμα χαρακτηριστικά ποιότητας που έχετε θέσει στη τράπεζα σας

Επάρκεια παρεχόμενων υπηρεσιών
 Χρόνος εξυπηρέτησης
 Ευγένεια εξυπηρέτησης

- Χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πελατών
- Χρόνος αναμονής στην ουρά
- Χρόνος αναμονής στα ΑΤΜ
- Ακρίβεια στις συναλλαγές
- Άλλο

5. Τηρούνται οι προδιαγραφές που εκφράζουν τους στόχους ποιότητας

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

6. Υπάρχει συστηματικός έλεγχος για τον εντοπισμό των λαθών

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

7. Τι κάνετε για να ελαττώσετε την πιθανότητα να ξανασυμβεί το ίδιο λάθος στην υπηρεσία σας;

8. Υπάρχει ειδικό τμήμα ποιότητας μέσα στη τράπεζα

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

9. Υπάρχει υπεύθυνος Ποιότητας

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

Αν ναι, ποιος ο ρόλος του στο στρατηγικό σχεδιασμό

- Συμμετοχικός
- Συμβουλευτικός
- Ουδέτερο

10. Τι ποσοστό προϋπολογισμού σας αντιστοιχεί στον έλεγχο ποιότητας

.....%

11. Με ποιους τρόπους γίνεται έλεγχος ποιότητας

- 100% έλεγχος
- Δειγματοληπτικός έλεγχος αποδοχής
- Άλλο

12. Ποιοι είναι οι στόχοι του ελέγχου ποιότητας

- Τήρηση προδιαγραφών για τα επιθυμητά χαρακτηριστικά των προϊόντων και υπηρεσιών
- Αποκάλυψη αιτιών κακής ποιότητας
- Μέτρηση απόδοσης τμημάτων, ατόμων ή υποκαταστημάτων
- Συνεχείς βελτίωση της ποιότητας
- Διασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Άλλο

13.Ποτε διεξάγεται ο έλεγχος ποιότητας

- Πριν την έναρξη της παραγωγής (στάδιο σχεδιασμού του προϊόντος και της υπηρεσίας όπου προσδιορίζονται οι κρίσιμες παράμετροι ώστε να περιοριστούν προληπτικά τα αίτια της μη ποιότητας)
- Έλεγχος στη διάρκεια της παραγωγής (μέτρηση των αποκλίσεων σύμφωνα με τις προδιαγραφές του προϊόντος)
- Έλεγχος μετά την ολοκλήρωση της παραγωγής (δειγματοληπτικός έλεγχος-δειγματοληψία αποδοχής)
- Άλλο

14.Με ποιο ή ποιους τρόπους αξιολογείτε την απόδοση του συστήματος ελέγχου ποιότητας

- Κόστος έλλειψης (ή κακής) ποιότητας
- Ταχύτητα αντίδρασης σε προβλήματα ποιότητας
- Ευκολία εντοπισμού αιτιών κακής ποιότητας
- Μέτρηση παραγωγικότητας
- Διαμόρφωση κέρδους
- Πληροφόρηση από πελάτες
- Άλλο

15.Ποιος κρίνει την άσκηση του ελέγχου ποιότητας

- Ο υπάλληλος
- Ο υπεύθυνος ελέγχου
- Ο μάνατζερ
- Η ανώτατη διοίκηση
- Εξωτερικός σύμβουλος
- Άλλο

16.Ποιος επεμβαίνει για να διορθώσει το σύστημα διασφάλισης ποιότητας

- Ο ίδιος ο υπάλληλος
- Ο υπεύθυνος ελέγχου
- Ο μάνατζερ
- Εξουσιοδοτημένο συνεργείο
- Συνεργαζόμενο γραφείο παροχής υπηρεσιών
- Άλλο

17.Αριθμηστε κατά σειρά προτεραιότητας τους στόχους της τράπεζας σας (1 πρώτη επιλογή – 5 τελευταία)

- Ικανοποίηση των μετόχων
- Δημιουργία καλής εικόνας “image”
- Αύξηση κερδών
- Ικανοποίηση του πελάτη
- Αύξηση μεριδίου αγοράς
- Διατήρηση μεριδίου αγοράς
- Βελτίωση ποιότητας
- Δημιουργία ισχυρού δικτύου εξυπηρέτησης
- Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Διεθνής εμβέλεια
- Χρήση σύγχρονης τεχνολογίας
- Προσφορά νέων προϊόντων, νέων υπηρεσιών
- Παρακολούθηση των ανταγωνιστών
- Άλλο

18.Συγκρινετε την απόδοση της δικής σας τράπεζας με αυτή των ανταγωνιστριών

- ΝΑΙ ΟΧΙ

19.Η ποιότητα των υπηρεσιών σας γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη σε σχέση με τον ανταγωνισμό

- ΝΑΙ ΟΧΙ

20.Πως θα χαρακτηρίζατε τον ανταγωνιστή σας

- Από τεχνολογική άποψης καλύτερο
- Το προϊόν του τεχνικά καλύτερο
- Το προϊόν του πιο εύχρηστο με μεγαλύτερη εμβέλεια
- Με μεγαλύτερη απόδοση από τη δική σας
- Άλλο

21.Είναι οι στόχοι της τράπεζας γνωστοί στο προσωπικό

- ΝΑΙ ΟΧΙ

22.Κατευθύνεται το προσωπικό σας σύμφωνα με τους αντικειμενικούς στόχους της στρατηγικής της τράπεζας

- ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ναι, με ποιο τρόπο

- Εκπαιδευτικά προγράμματα
 Ενημέρωση, πληροφόρηση
 Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
 Άλλο

23.Σε τι βαθμό γνωρίζουν οι υπάλληλοι σας τα προϊόντα

- Πολύ καλά
 Ικανοποιητικά
 Μέτρια
 Καθόλου

24.Έχετε εκπαιδεύσει τους υπαλλήλους σας ώστε να διαπραγματεύονται ικανοποιητικά τον πελάτη

- ΝΑΙ ΟΧΙ

Τι είδους εκπαίδευση

- Ενδοεπιχειρησιακά σεμινάρια
 Κλαδικά σεμινάρια
 Εξωεπιχειρησιακά σεμινάρια
 Άλλο

25.Κατά μέσο όρο πόσες ώρες εκπαίδευσης ετησίως παρέχετε στον κάθε υπάλληλο σε θέματα ποιότητας

- Καθόλου
 10-12 ώρες
 25-50 ώρες
 1 μήνα
 Άλλο

26.Με ποιο ή ποιους τρόπους γίνεται η πρόσληψη του προσωπικού

- Τεστ ικανότητας και γνώσεων

- Βιογραφικό σημείωμα, μορφωτικό επίπεδο
- Ερωτηματολόγιο προσωπικότητας
- Συνέντευξη
- Αναγκαιότητα κάλυψης θέσης
- Γνωριμία
- Άλλο

ΜΕΡΟΣ Δ : ΣΧΟΛΙΑ/ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ ΚΑΙ ΤΟΝ ΧΡΟΝΟ ΠΟΥ ΔΙΑΘΕΣΑΤΕ