



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΜΟΥΓΚΡΟΣ Α.Μ 3409
ΜΑΡΙΟΣ ΚΑΨΑΛΗΣ Α.Μ 3386

2011

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΝΕΚΤΑΡΙΟΣ ΓΑΒΡΙΛΑΚΗΣ

Copyright © Γεώργιος Μούγκρος, Μάριος Καψάλης , 2011
Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

Στους γονείς μας

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστήσουμε θερμά τον καθηγητή μας κ. Νεκτάριο Γαβριλάκη, για την αμέριστη συμπαράσταση και τις πολύτιμες υποδείξεις του καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας αυτής.

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	8
1.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	8
1.2 ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	9
1.3 ΚΟΣΤΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	11
2.1 Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	11
2.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	12
2.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	18
2.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	20
2.5 ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	21
2.6 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	22
2.7 ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	23
2.8 ΟΙ ΓΚΟΥΡΟΥ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO 9000.....	26
3.1 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ISO.....	26
3.2 ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO 9000:2000.....	27
3.3 ΤΑ ΑΝΑΘΕΩΡΗΜΕΝΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ISO 9000:2000.....	27
3.4 ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO 9000:2000.....	29
3.5 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO 9000:2000	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΤΑ ISO 9001:2000	31
4.1 ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΤΑ ISO 9001:2000.....	31
4.2 ΤΑ ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ISO 9001:2000	33
4.3 Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΤΑ ISO 9001:2000.....	39
4.4 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΟΥ ΠΙΣΤΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΚΑΤΑ ISO 9001:2000	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η Δ.Ο.Π ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ	42
5.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	42
5.2: Η ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΣΗ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	47
5.3 Η ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	48
5.4: ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΟΝ ΕΝΙΑΙΟ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΧΩΡΟ ΣΗΜΕΡΑ	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ.....	55
6.1 ΤΙ ΖΗΤΟΥΝ ΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ.....	57
6.2 ΣΧΕΣΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ.....	58
6.3 ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ.....	61
6.4 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ..	64
6.4.1 E-BANKING	64

6.4.2 ATM (Αυτόματη ταμειολογική μηχανή)	68
6.4.3 M-BANKING (Mobile banking)	71
6.4.4: PHONE BANKING (Τηλεφωνική Τραπεζική).....	73
6.4.5: ΣΥΣΤΗΜΑ DIAS MAESTRO.....	75
6.4.6: ΔΙΑΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ	76
6.4.7: ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ.....	77
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	80
ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	82
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	83

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ζούμε σε μία εποχή που το περιβάλλον μας μεταβάλλεται με μεγάλη ταχύτητα. Ο ρυθμός της αλλαγής είναι τόσο ραγδαίος, που είναι δύσκολο να τον παρακολουθήσουμε. Οι ραγδαίες αυτές αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος επηρεάζουν άμεσα τον καταναλωτή, αλλά περισσότερο την επιχείρηση, η οποία καλείται να αναπτύξει τη δική της δραστηριότητα μέσα σ' αυτήν την κατάσταση. Το περιβάλλον της είναι οξύτατα ανταγωνιστικό, ταχύτατα μεταβαλλόμενο, αλλά και πολλά υποσχόμενο. Έτσι, η επιβίωση της εξαρτάται από την ικανότητα της να προσαρμόζεται γρήγορα στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες, τα στελέχη των επιχειρήσεων, οι σύμβουλοι και οι θεωρητικοί στα θέματα διοίκησης των επιχειρήσεων, είναι υποχρεωμένοι να αναπτύσσουν κάθε τόσο νέες θεωρίες και ιδέες, οι οποίες έχουν από κοινού τον ίδιο στόχο: «την ικανοποίηση του πελάτη».

Η διοίκηση ολικής ποιότητας, έχει μπει δυναμικά στο επίκεντρο της προσοχής μας τα τελευταία χρόνια λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού, των τεχνολογικών εξελίξεων και των οικονομικών συνθηκών. Οι περισσότεροι οργανισμοί (τράπεζες) και επιχειρήσεις προσπαθούν να υιοθετήσουν κάποιες αρχές ή πρότυπα βάση των οποίων ενδιαφέρονται να ικανοποιήσουν τους εσωτερικούς πελάτες τους, με απώτερο σκοπό την υλοποίηση των στόχων που έχουν θέσει και επιθυμούν να επιτύχουν. Αυτό ουσιαστικά το θέμα διαπραγματεύεται η παρούσα πτυχιακή εργασία. Θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε παρακάτω με τη βοήθεια της βιβλιογραφικής έρευνας, αλλά και να αναφέρουμε κατά πόσο εφαρμόζονται προγράμματα ολικής ποιότητας και ποια τα πλεονεκτήματα απ' την εφαρμογή αυτή.

*Quality is free.
It's not a gift, but it is free.
What costs money are the unquality things-all the
actions that involve not doing right the first time.*

Phillip B. Crosby

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Αν και οι ρίζες της προσέγγισης σε θέματα ποιότητας ανιχνεύονται στην Ευρώπη του 13^ο αιώνα, ουσιαστικά τα συστήματα ελέγχου της παραγωγής και επιθεώρησης των προϊόντων εισήχθησαν τον 18^ο αιώνα στη Βρετανία και καθιερώθηκαν στις αρχές του 1800 στα πλαίσια της Βιομηχανικής επανάστασης. Ωστόσο, η ποιότητα άρχισε να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο μετά την έναρξη του 2^{ου} Παγκόσμιου Πολέμου στις Η.Π.Α και αφορούσε κυρίως την προσπάθεια του στρατού να εξασφαλίσει την παραγωγή στρατιωτικών προϊόντων με συγκεκριμένες προδιαγραφές (American Society for Quality, 2010).

Σύμφωνα με την Αμερικάνικη Ένωση Ποιότητας (American Society for Quality – ASQ) η ποιότητα ορίζεται ως: **"Το σύνολο των προδιαγραφών και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας τα οποία συμβάλλουν στην ικανοποίηση των άμεσων και έμμεσων αναγκών του πελάτη"**(American Society for Quality, 2010).

ASQ definition of Quality:

The totality of features and characteristics of a product or service that bears on its ability to satisfy stated or implied needs.

Από την άλλη, υπάρχουν αρκετοί που προσδίδουν στην ποιότητα τρεις βασικές διαστάσεις (Heizer, J. & Render, B. (2008). Managing Quality. Στο J. Heizer & Render, Operations Management 9th, (σς 152-153). USA: Pearson Education).

1. **Ποιότητα καταναλωτή (User based):** Ο ορισμός αυτός δίδεται κυρίως από τους ανθρώπους της αγοράς, οι οποίοι όταν αναφέρονται σε υψηλής ποιότητας προϊόντα εννοούν καλύτερη απόδοση και καλύτερες προδιαγραφές λαμβάνοντας υπόψη την ικανοποίηση των αναγκών τους (lies in the eyes of the beholder).
2. **Ποιότητα Παραγωγής (Manufacturing based):** Ο ορισμός αυτός δίδεται συχνά από τους υπεύθυνους παραγωγής και συνδυάζεται με τη συμμόρφωση στις προδιαγραφές και την πετυχημένη ολοκλήρωση των εργασιών.

3. **Ποιότητα Σχεδίασης ή Προδιαγραφών (Product based)**: Ο ορισμός αυτός αναφέρεται σε ακριβείς και μετρήσιμες μεταβλητές των προϊόντων.

Σε κάθε περίπτωση η ακολουθία παράγωγης ενός ποιοτικού προϊόντος ξεκινά από την ανίχνευση και προσδιορισμό των αναγκών του πελάτη (user based), οι οποίες λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό του προϊόντος (product based), και ολοκληρώνεται με την παραγωγή του προϊόντος κάτω από προδιαγεγραμμένες συνθήκες και ελέγχους, οι οποίοι εξασφαλίζουν την παραγωγή προϊόντων με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (Manufacturing based) (Heizer, J. & Render, B. (2008). *Managing Quality*. Στο J. Heizer & Render, *Operations Management 9th*, (σ. 152-153). USA: Pearson Education).

Επιπρόσθετα, λαμβάνοντας υπόψη την έννοια του κόστους μπορεί να ειπωθεί ότι ένα προϊόν υψηλής ποιότητας απαιτείται να καλύπτει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών με την πιο ευνοϊκή σχέση προσφερόμενης αξίας για την τιμή που καταβάλλει (Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). Ορισμοί ποιότητας, Στο Κ. Δερβιτσιώτης, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας* (σσ. 37-38). Αθήνα, Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ).

Συνεπώς, οι βασικές παράμετροι της ποιότητας ενός προϊόντος συνοψίζονται στα παρακάτω χαρακτηριστικά (Evans, J. (2005). *Introduction of Quality and Performance Excellence*. Στο J. Evans, *Quality & Performance Excellence* (σ. 14) USA: Thomson South-Western.):

1. Απόδοση (performance)
2. Προδιαγραφές (features)
3. Αξιοπιστία (Reliability)
4. Συμμόρφωση Προδιαγραφών (conformance)
5. Ανθεκτικότητα (durability)
6. Εξυπηρέτηση μετά την πώληση (serviceability)
7. Αισθητικά Χαρακτηριστικά (aesthetics)
8. Υποκειμενική Αντίληψη Ποιότητας (perceived quality)

1.2 ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο προσανατολισμός ενός οργανισμού στην ποιότητα του αποφέρει πάντοτε οφέλη και αποτελεί κρίσιμη παράμετρο για την επιτυχή λειτουργία του. Η καλή ποιότητα επηρεάζει θετικά (Heizer, J. & Render, B. (2008). *Managing Quality*. Στο J. Heizer &

Render, Operations Management 9th, (σς 152-153). USA: Pearson Education.):

1. Τη φήμη και την αξιοπιστία της επιχείρησης (company reputation).
2. Την αξιοπιστία και τη νομιμότητα των προϊόντων (product liability).
3. Τη δυνατότητα παγκοσμιοποίησης της επιχείρησης (global implications).
4. Τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης (survival & profitability).

1.3 ΚΟΣΤΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στη συνέχεια αναφέρονται εν συντομία τα κύρια κόστη ποιότητας (Cost of Quality):

- **Κόστη πρόληψης (prevention cost):** αφορά τα κόστη που σχετίζονται με τις ενέργειες πρόληψης και μείωσης των αστοχιών, όπως είναι η εκπαίδευση και τα προγράμματα συνεχούς βελτίωσης.
- **Κόστη αμοιβών (appraisal cost):** αφορά τα κόστη λειτουργίας του ποιοτικού ελέγχου και των επιθεωρήσεων.
- **Εσωτερικές αστοχίες (internal failure):** αφορά τα κόστη που προέρχονται από την παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων, τα οποία όμως εντοπίζονται πριν παραδοθούν στον πελάτη.
- **Εξωτερικά κόστη (external costs):** αφορά τα κόστη που προέρχονται από την παράδοση ελαττωματικών προϊόντων στον πελάτη (επιστροφές, υποβάθμιση της αξιοπιστίας της επιχείρησης).

Για τα τρία πρώτα κόστη υπάρχει η δυνατότητα υπολογισμού τους, αλλά για τα εξωτερικά κόστη είναι πρακτικά αδύνατο να γίνει ακριβής εκτίμηση (Heizer, J. & Render, B. (2008), Managing Quality, Στο J. Heizer & Render, Operations Management 9th, (σ. 152-153). USA: Pearson Education.). Τέλος, τόσο ο Crosby όσο και ο Juran υποστηρίζουν ότι αυτό που τελικά κοστίζει δεν είναι η ποιότητα, αλλά αντίθετα η έλλειψη της: Philip Crosby “What costs money are the unquality things-all the actions that involve not doing it right the first time” (Crosby, P. (1979). Quality is Free. USA).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1 Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αναπτύχθηκε από τον Deming στη δεκαετία του '50. Υιοθετήθηκε από τους Ιαπωνικούς οργανισμούς και αυτή τη στιγμή είναι από τις βασικότερες διοικητικές τεχνικές στην Ιαπωνία, κατά μεγάλο ποσοστό υπεύθυνη για τον μετασχηματισμό της ποιότητας των Ιαπωνικών προϊόντων και για τη φήμη τους. Υπάρχουν δύο διακριτές διαστάσεις στη φιλοσοφία της (Wild, 1995):

- Διοίκηση ποιότητας (quality management) στο κύκλο ζωής του προϊόντος/υπηρεσίας
- Δέσμευση και εμπλοκή, στα προγράμματα διασφάλισης και ελέγχου της ποιότητας, από ολόκληρο τον οργανισμό.

Η ΔΟΠ αποτελεί ένα ολοκληρωμένο διοικητικό σύστημα με στρατηγικές προοπτικές και έχει ως μοναδικό του στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και τη συνεχή βελτίωση των επιχειρησιακών και παραγωγικών διαδικασιών του οργανισμού. Για την ικανοποίηση του πελάτη η ΔΟΠ διαθέτει τεχνικές με την εφαρμογή των οποίων αποσπούν τις ανάγκες που έχει ο πελάτης, άλλες με τις οποίες μεταφράζονται οι ανάγκες σε προδιαγραφές που πρέπει να πληρεί η διαδικασία παραγωγής και το προϊόν, έχει τεχνικές που ελέγχουν τη διαδικασία και το προϊόν για να διασφαλίσουν ότι είναι μέσα στις προδιαγραφές και τέλος διαθέτει τεχνικές για την έγκαιρη παράδοση του προϊόντος και την εξυπηρέτηση/υποστήριξη του πελάτη.

Στα πλαίσια του συστήματος της ΔΟΠ εμπλέκονται όλοι οι εργαζόμενοι, από τον κατώτερο ως τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Η βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών απαιτεί εμπλοκή όλων, από την ανώτατη διοίκηση ως τον τελευταίο εργαζόμενο, διαφορετικά αποτελεί μεμονωμένες προσπάθειες επίλυσης κάποιων προβλημάτων και θα αποτύχει. Για την επίτευξη του στόχου του και την επίλυση προβλημάτων η ΔΟΠ έχει να επιδείξει ποσοτικές μεθόδους και εργαλεία. Αποτελέσματα της εφαρμογής ενός συστήματος ΔΟΠ είναι διαδικασίες χωρίς λάθη οι οποίες παραδίδουν προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών, παραδίδονται έγκαιρα, σε ανταγωνιστική τιμή (Hradesky, σελ.3).

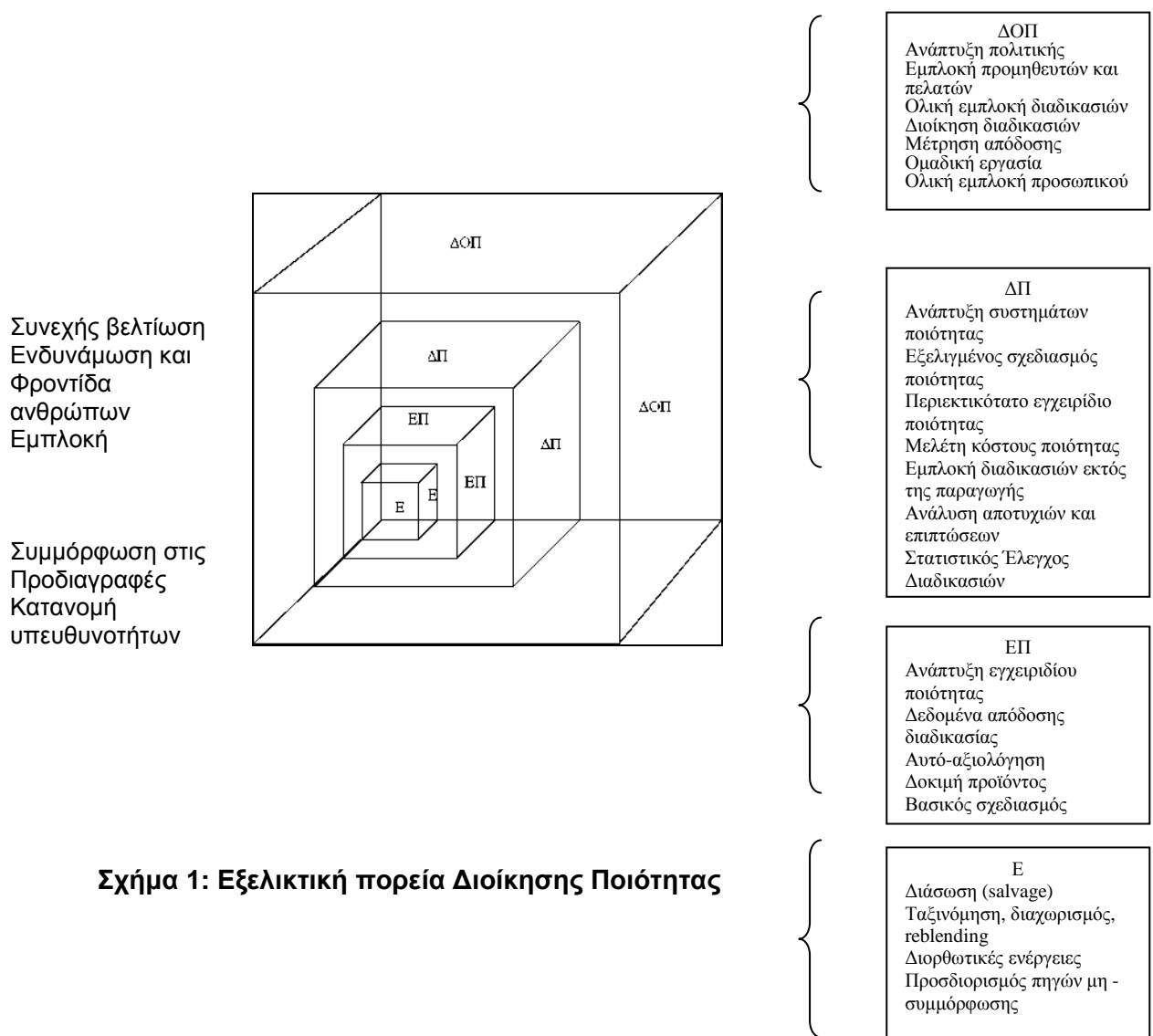
Για να εκπληρωθεί ο στόχος πρέπει το σύστημα να υιοθετηθεί από όλες τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Από τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ, την παραγωγή και

τις υπηρεσίες. Τα συστατικά για την επιτυχία της εφαρμογής της ΔΟΠ είναι: αποτελεσματική εκπαίδευση, αποτελεσματική εφαρμογή και εμπλοκή της ανώτερης διοίκησης και δέσμευση της για τη τήρηση των αρχών και των στόχων της ΔΟΠ (Hradesky, σελ.3).

2.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η διοίκηση της ποιότητας είναι η συνολική διοικητική λειτουργία η οποία προσδιορίζει και εφαρμόζει την πολιτική της ποιότητας, από τις ενέργειες της επιθεώρησης στον έλεγχο ποιότητας, τη διασφάλιση ποιότητας και στην διοίκηση ολικής ποιότητας.

Από το 1970 η διοίκηση της ποιότητας έχει εξελιχθεί πολύ γρήγορα. Στο σχήμα 1 ο Dale {σελ. 5, 1994} παρουσιάζει αυτή την εξέλιξη. Παρατηρούμε τέσσερα διακριτά στάδια στην εξέλιξη της διοίκησης της ποιότητας.

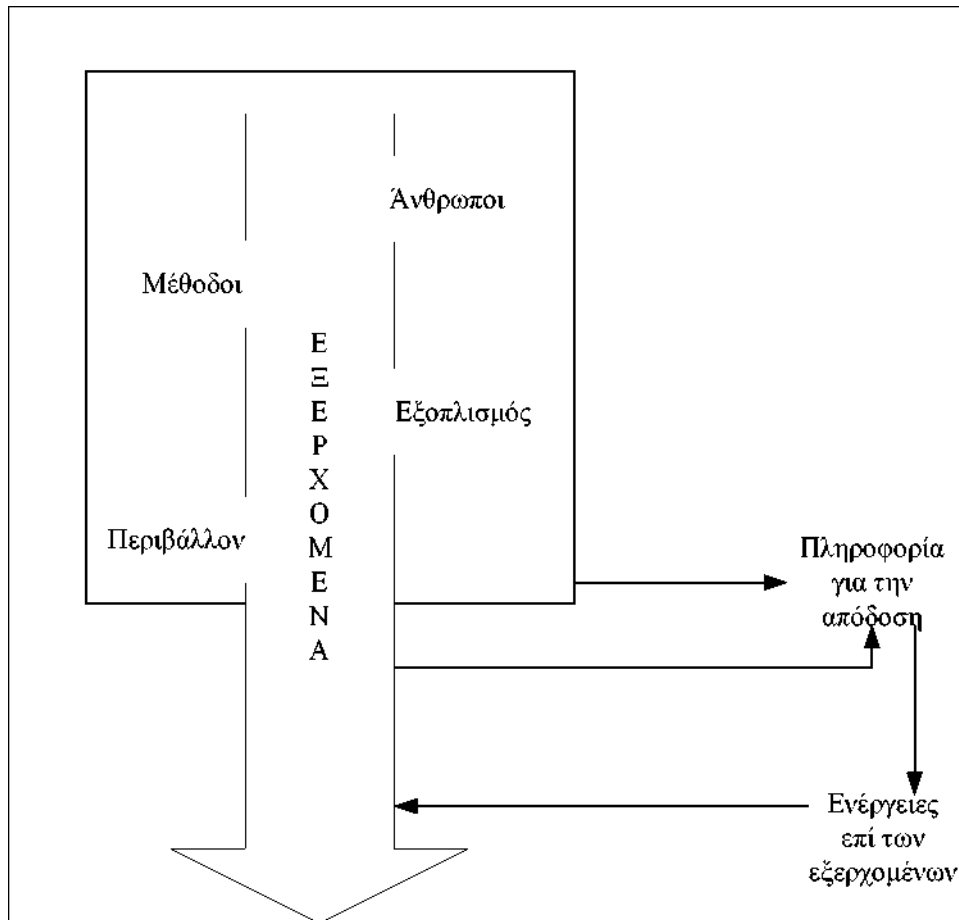


Σχήμα 1: Εξελικτική πορεία Διοίκησης Ποιότητας

Η επιθεώρηση (Inspection) περιλαμβάνει ενέργειες όπως μέτρηση, εξέταση, δοκιμή, gauging, ενός ή περισσότερων χαρακτηριστικών ενός (τελικού) προϊόντος ή υπηρεσίας και σύγκριση τους με καθορισμένες προδιαγραφές υπηρεσίας και σύγκριση τους με καθορισμένες προδιαγραφές για τον προσδιορισμό της ποιότητας του τελικού προϊόντος (conformity) [B8.4778: Part 1, 1987; 180 8402, 1986]. Τα συστήματα αυτά ήταν της λογικής ότι οι ενέργειες λάμβαναν χώρα μετά την δημιουργία των ελαττωματικών, χωρίς καθόλου ενέργειες πρόληψης και δεν ενέπλεκαν καθόλου προμηθευτές ή πελάτες.

Ο έλεγχος ποιότητας είναι όλες οι λειτουργικές (operational) και τεχνικές ενέργειες που χρησιμοποιούνται για εκπλήρωση των προδιαγραφών ποιότητας. Η εξέλιξη που επήλθε με τον έλεγχο ποιότητας είναι στη χρήση ποιο εξελιγμένων μεθόδων και εργαλείων. Τα συστήματα αυτά περιλαμβάνουν κάποια υποτυπώδη παρακολούθηση των δεδομένων των διαδικασιών και οδηγούν σε λιγότερα ενδεχόμενα ύπαρξης ελαττωματικών αποτελεσμάτων. Ο έλεγχος ποιότητας χρησιμοποιεί μεν πιο εξελιγμένες τεχνικές από την επιθεώρηση διενεργείται όμως στο προϊόν μετά την κατασκευή του και εντοπίζει τα ελαττώματα σ' αυτό. Το προϊόν προφανώς επιδιορθώνεται όμως αυτό περιέχει όχι μόνο την καταβολή του κόστους κατασκευής αλλά και επιδιόρθωσης.

Η επιθεώρηση και ο έλεγχος ποιότητας ανήκουν στα συστήματα τα οποία είναι βασισμένα στη ανίχνευση (detection) των προβλημάτων. Στα συστήματα αυτά όλες οι ενέργειες πραγματοποιούνται μετά την εμφάνιση κάποιου γεγονότος. Τα συστήματα ανίχνευσης αναπτύσσονται σε περιβάλλοντα χώρο στα οποία δίνεται έμφαση στην επιδιόρθωση των ελαττωμάτων και όχι στην πρόληψη της εμφάνισής τους. Δεν προωθούν το ομαδικό πνεύμα, τη συνεργασία, και το καλό εργασιακό κλίμα. Το σύστημα ανίχνευσης ελαττωματικών παρουσιάζεται στο σχήμα 2.

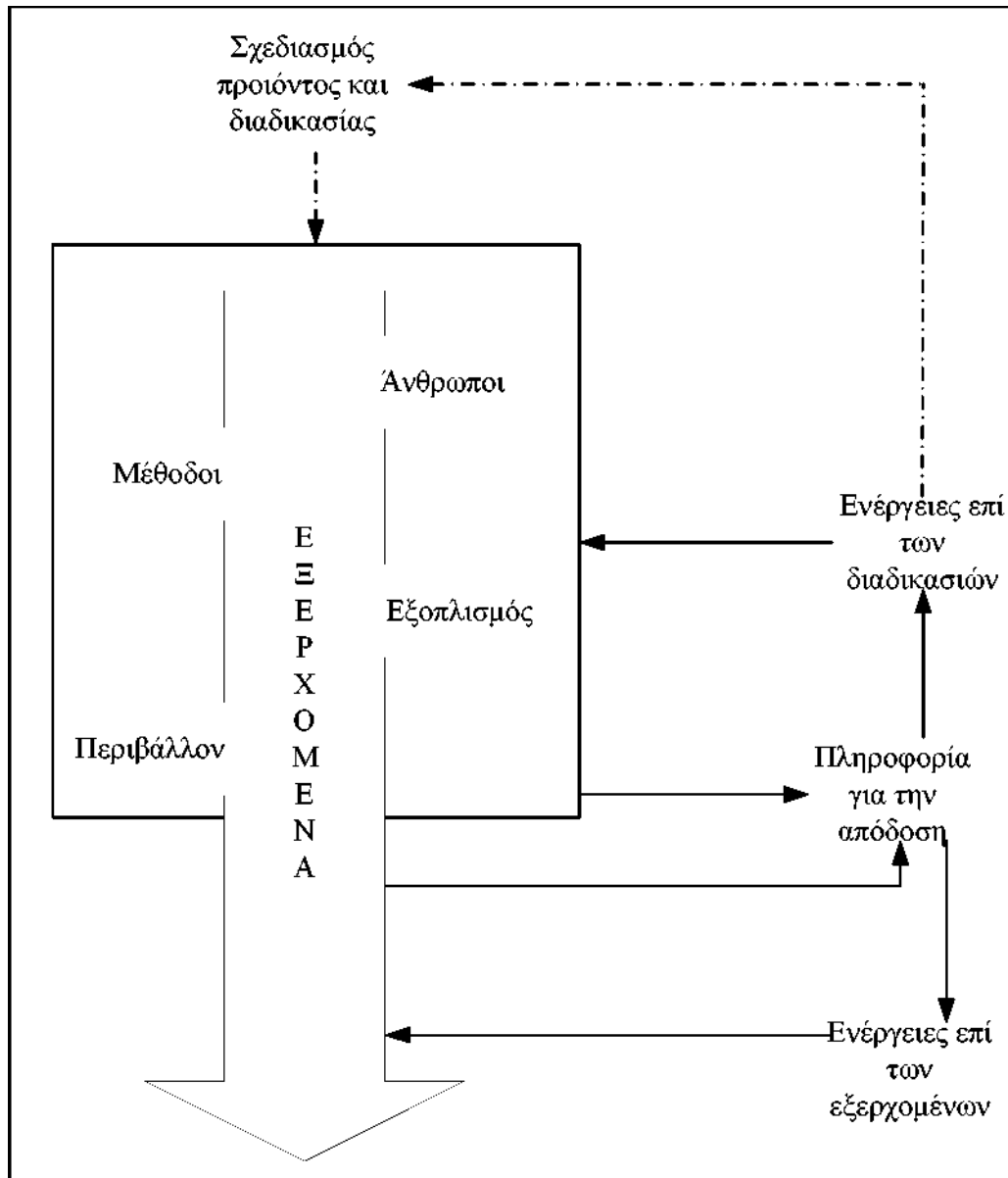


Σχήμα 2: Σύστημα που στηρίζεται στην ανίχνευση ελαττωμάτων

Η διασφάλιση ποιότητας (ΔΠ) περιλαμβάνει όλες τις προγραμματισμένες (planned) και συστηματικές (systematic) ενέργειες που είναι απαραίτητες για να παρέχουν την αναγκαία εμπιστοσύνη ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα ικανοποιεί συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας. Η έννοια της ποιότητας πλέον έχει μεταβεί στο στάδιο της πρόληψης των προβλημάτων στην πηγή, δηλαδή στη διαδικασία. Δεν φτάνει απλώς να βρίσκουμε κάποιο ελαττωματικό προϊόν ή υπηρεσία μετά την κατασκευή τους, διότι αυτό περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες και το κόστος της διόρθωσης του, είναι απαραίτητο να προλαμβάνουμε τα προβλήματα πριν δημιουργηθούν έτσι μόνο μπορεί να επιτευχθεί η συνεχή βελτίωση. Τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας περιλαμβάνουν την χρήση συγκεκριμένων εργαλείων του ελέγχου ποιότητας, του στατιστικού ελέγχου διαδικασιών, για την πρόληψη και περιορισμό των πηγών που μπορεί να προκαλέσουν απόκλιση των προϊόντων από τις προκαθορισμένες προδιαγραφές.

Η ΔΠ είναι ένα σύστημα που βασίζεται στην πρόληψη (σχήμα 3) διότι δίνει έμφαση στον σχεδιασμό του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Οι ενέργειες εστιάζονται στην πηγή

έτσι τα μη-συμμορφούμενα προϊόντα διορθώνονται αμέσως μόλις παραχθούν σε όποιο στάδιο γίνουν αντιληπτά. Η εναλλαγή από τη ανίχνευση στην πρόληψη απαιτεί όχι μόνο την χρήση εργαλείων και μεθοδολογιών αλλά την ανάπτυξη μιας νέας λειτουργικής φιλοσοφίας με την αλλαγή στο τρόπο διοίκησης και στον τρόπο σκέψης. Η εναλλαγή οδηγεί στο επόμενο επίπεδο της ΔΟΠ.



Σχήμα 3: Σύστημα που στηρίζεται στην ανίχνευση ελαττωμάτων

Το τέταρτο και υψηλότερο επίπεδο στην εξέλιξη της διοίκησης της ποιότητας είναι η ΔΟΠ. Είναι η διοικητική φιλοσοφία μέσω της οποίας οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών και της κοινωνίας και οι προσδοκίες του οργανισμού ικανοποιούνται με

το ποιο αποτελεσματικό τρόπο και με το λιγότερο κόστος μεγιστοποιώντας τις δυνατότητες όλων των εργαζομένων με ένα συνεχιζόμενο τρόπο για βελτίωση. Η ΔΟΠ απαιτεί τις αρχές της διοίκησης της ποιότητας να εφαρμόζονται σε όλα τα τμήματα και σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Η βελτίωση είναι η αρχή που τηρείται σε συνεχιζόμενη βάση με ολική εμπλοκή. Η ΔΟΠ συνοδεύεται από εξελιγμένες (advanced) διοικητικές πρακτικές και εργαλεία και με αυξημένη έμφαση στον άνθρωπο. Η ΔΟΠ εκτείνεται πέρα από τον οργανισμό και περιλαμβάνει τις σχέσεις πελατών-προμηθευτών. Επίσης η ΔΟΠ περιλαμβάνει την επίτευξη της ποιότητας με τη μείωση του κόστους που το περιβάλλει, αξιοποίηση καινοτομιών ή ολική συμμετοχή του προσωπικού και των λειτουργιών της επιχείρησης στην προσπάθεια.

Η ποιότητα προσδιορίζεται μόνο από τον πελάτη και όχι από τον υπεύθυνο μηχανικό παραγωγής ή από το τμήμα μάρκετινγκ ή από κάποιον γενικό διευθυντή. Βασίζεται στην πραγματική εμπειρία του πελάτη για το προϊόν ή την υπηρεσία. Η ποιότητα μετρείται έναντι των απαιτήσεων του πελάτη η οποία μπορεί να είναι υποκειμενική και πάντα αντιπροσωπεύει ένα κινούμενο στόχο μέσα σε μια ανταγωνιστική αγορά [Feigenbaum, p. 7, 1991].

Ο πελάτης έχει κάποια διαίσθηση (perception) για το επίπεδο ποιότητας του προϊόντος, βάση των αναγκών του. Το επίπεδο αυτό είναι ο βαθμός με το οποίο το σύνολο των ιδιοτήτων (attributes) που σχετίζονται με το προϊόν ικανοποιεί τον χρήστη, αυτό από τον Murdick [1990] ονομάζεται «αντιστοίχιση προσδοκίας-διαίσθησης». Ο σκοπός των περισσότερων μετρικών της ποιότητας είναι ο προσδιορισμός και ο υπολογισμός του βαθμού ή του επιπέδου με το οποίο το προϊόν ή η υπηρεσία πλησιάζει μία σύνθεση στοιχείων (elements). Ο Feigenbaum [1991] αναφέρει ότι αυτά τα στοιχεία είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας από τα τμήματα του μάρκετινγκ, παραγωγής, συντήρησης, μέσω των οποίων το προϊόν ή η υπηρεσία κατά τη χρήση τους θα συμφωνεί με τις προσδοκίες του πελάτη. Σύμφωνα με τον Rommel [1996] η ποιότητα είναι μετρήσιμη, τα αποτελέσματα της μπορούν να μετρηθούν οπότε η ποιότητα μπορεί να παραχθεί.

Η λειτουργία της ποιότητας σε ένα οργανισμό είναι μία διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών, από το πλήθος των δεδομένων που είναι διαθέσιμα από κάθε διαδικασία παραγωγής και κάθε παροχή υπηρεσίας, η ποιότητα «παίρνει» (extracts) τα πιο σημαντικά και από την ανάλυση των συνόλων των δεδομένων μπορεί να υπολογιστεί η μελλοντική συμπεριφορά της διαδικασίας με σκοπό την ακόμα

μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη δηλαδή την καλύτερη ποιότητα (Lock, 1994). Το προϊόν ή η υπηρεσία πλέον δεν είναι το αντικείμενο που χρησιμοποιείται από το χρήστη, με την έννοια της ποιότητας να το περιβάλλει το προϊόν ή η υπηρεσία είναι ένα πακέτο από κάποιες διαστάσεις και έτσι πρέπει να αξιολογείται. Ο Garvin (1984) προσδιόρισε αυτές τις διαστάσεις οι οποίες παρουσιάζονται στο πίνακα 1.

Διάσταση	Σχόλια
Απόδοση (Performance)	Τα λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος.
Χαρακτηριστικά (Features)	Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά που συμπληρώνουν τη βασική λειτουργία του προϊόντος.
Αξιοπιστία (Reliability)	Η πιθανότητα που έχει το προϊόν να επιβιώσει σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο υπό ορισμένες συνθήκες χρήσης.
Συμμόρφωση (Conformance)	Ο βαθμό των φυσικών χαρακτηριστικών και των χαρακτηριστικών απόδοσης εκπληρούν προκαθορισμένα πρότυπα.
Διάρκεια (Durability)	Το ποσοστό χρήσης ενός προϊόντος πριν τη φυσική φθορά του ή πριν την αντικατάσταση του.
Λειτουργική κατάσταση (Serviceability)	Η ταχύτητα, η υπευθυνότητα και η ικανότητα επιδιόρθωσης.
Αισθητική (Aesthetics)	Αισθητικά χαρακτηριστικά (Εμφάνιση, αίσθηση, γεύση κλπ.).
Αντιληφθείσα Ποιότητα (Perceived quality)	Υποκειμενική αξιολόγηση της ποιότητας η οποία εξάγεται από την εικόνα του, τη διαφήμιση ή το εμπορικό σήμα του.

Πίνακας 1: Οι διαστάσεις της ποιότητας στα προϊόντα

2.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

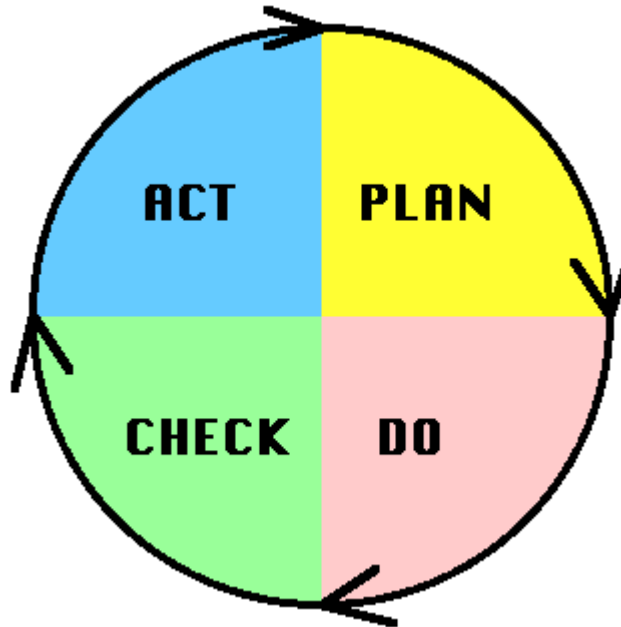
Η φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας (Total Quality) στηρίζεται σε τρεις δοκιμές αρχές:

1. Εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη και των όλων των ενδιαφερόμενων μελών – stakeholders (στελέχη, εργατικό προσωπικό, προμηθευτές).
2. Συμμετοχή όλων των εργαζομένων και έμφαση στο ομαδικό πνεύμα εργασίας.
3. Εστίαση στις διαδικασίες με στόχο τη συνεχή βελτίωση και μάθηση.

Στην Ολική Ποιότητα ο οργανισμός ενεργά επιδιώκει να ταυτοποιήσει τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών, να ενσωματώσει την ποιότητα στις παραγωγικές διαδικασίες αξιοποιώντας στο μέγιστο την εμπειρία και τη γνώση του προσωπικού, επιδιώκοντας παράλληλα τη συνεχή βελτίωση στο σύνολο των λειτουργιών ενός οργανισμού (Evans, J. & Lindsay, W. (2008). *The Management and Control of Quality*. 7th USA: Thomson South Western p.14).

1. **Εστίαση στον πελάτη και στα ενδιαφερόμενα μέρη:** Προκειμένου να προσφερθούν στον πελάτη προϊόντα και υπηρεσίες, που όχι μόνο θα ικανοποιούν τις απαιτήσεις αλλά θα υπερβαίνουν τις προσδοκίες του, οι οργανισμοί πρέπει να εντοπίζουν τα χαρακτηριστικά εκείνα των προϊόντων που προσδίδουν αξία στον πελάτη και οδηγούν στην ικανοποίηση και αφοσίωση του.
2. **Συμμετοχή και Ομαδική εργασία:** Επιδιώκεται η συμμετοχή των εργαζομένων ανεξαρτήτου βαθμίδας στη λήψη αποφάσεων, στην επίλυση των προβλημάτων, στη μείωση των αστοχιών με κύριο μοχλό την ενδοϋποκίνηση των εργαζόμενων και τον αυτοέλεγχο σε κάθε δραστηριότητα που προσθέτει αξία. Συγκροτούνται ομάδες εργασίας και στόχος αποτελεί η άριστη συνεργασία και συντονισμός των τμημάτων σε όλες τις βαθμίδες. Η συνεργασία αυτή περιλαμβάνει τόσο στην κάθετη όσο και στην οριζόντια δομή του οργανισμού.
3. **Εστίαση στις διαδικασίες:** Διαδικασία είναι μια αλληλουχία από δραστηριότητες με σκοπό να επιτευχθεί ένας στόχος. Στόχος κάθε διαδικασίας σε ένα οργανισμό πρέπει να είναι το πώς θα δημιουργήσει αξία για τον πελάτη. Έμφαση απαιτείται να δίδεται στο σύνολο των διαδικασιών

που λαμβάνουν χώρα και όχι μόνο στην παραγωγή.



Σχήμα 4: Κύκλος Συνεχής Βελτίωσης PDCA - Πηγή (Heizer & Render, 2008)

Plan Identify the improvement and make plan

Do Test the plan

Check Is the plan working?

Act Implement the plan

4. **Συνεχής Βελτίωση και Μάθηση:** Η Ολική Ποιότητα επιδιώκει μια ακατάπαυστη προσπάθεια βελτίωσης, η οποία περιλαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό, τον εξοπλισμό, τους προμηθευτές, τα υλικά και τις διαδικασίες. Η βασική θεώρηση είναι ότι οποιαδήποτε λειτουργία ενός οργανισμού μπορεί να βελτιωθεί. Τελικός στόχος είναι η αριστεία, η οποία δεν επιτυγχάνεται ποτέ αλλά πάντα επιδιώκεται (Heizer & Render, 2008 σελ 152-153). Στην εικόνα 1 παρουσιάζεται ένα Αμερικάνικο Μοντέλο Συνεχής Βελτίωσης, το οποίο στην Ιαπωνία εκφράζεται από τη φιλοσοφία **kaizen**, ενώ παρόμοιο στόχο έχει και η προσέγγιση **zero defects**.

2.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Βασικό στοιχείο της επιτυχίας ενός συστήματος ποιότητας είναι να είναι ανοικτό και ολοκληρωμένο. Ανοικτό σημαίνει ότι προσαρμόζεται με ευκολία στις εξωτερικές αλλαγές και ολοκληρωμένο σημαίνει ότι υπάρχει δυνατότητα επαρκούς συντονισμού και συνεργασίας των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης (Τσίοτρας, Γ. (2002). Βελτίωση Ποιότητας. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένος σελ. 121).

Τα βασικά χαρακτηριστικά του συστήματος που λειτουργούν υποστηρικτικά και παίζουν ρόλο στην επιτυχία του είναι τα εξής (Evans & Lindsay, The Management and Control of Quality, 2008 p.12,13,15,18,26):

ΥΠΟΔΟΜΕΣ (INFRASTRUCTURES)

Οι υποδομές αποτελούν όλα σχεδόν τα συστήματα διοίκησης ενός οργανισμού, τα οποία είναι αναγκαία για τη λειτουργία και την εφαρμογή των αρχών της Ολικής Ποιότητας. Τα κύρια συστήματα αναφέρονται παρακάτω:

- Διοίκηση Πελατειακών Σχέσεων
- Ηγεσία και Στρατηγικός Σχεδιασμός
- Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Διοίκηση Διαδικασιών
- Διοίκηση Πληροφορίας και Γνώσης

ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ (PRACTICE)

Πρακτικές αποτελούν όλες εκείνες οι δραστηριότητες που πραγματοποιούνται από τις επιμέρους διοικήσεις ενός οργανισμού, οι οποίες αποτελούν τις βασικές υποδομές της Ολικής Ποιότητας, με στόχο την υψηλή απόδοση. Για παράδειγμα η παρακολούθηση της συνολικής απόδοσης του οργανισμού είναι μια πρακτική της στρατηγικής ηγεσίας και η εκπαίδευση των εργαζομένων απαραίτητη για την Ολική Ποιότητα είναι πρακτική της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ (TECHNIQUES & TOOLS)

Οι τεχνικές και τα εργαλεία περιλαμβάνουν μια μεγάλη ποικιλία από γραφικές και στατιστικές μεθόδους που αποσκοπούν στο σχεδιασμό των εργασιών, στη συλλογή στοιχείων, στην ανάλυση αποτελεσμάτων, στον έλεγχο των διεργασιών και στην επίλυση προβλημάτων.

2.5 ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Ολική Ποιότητα στηρίζεται σε κάποιες βασικές τεχνικές και μεθοδολογίες προκειμένου να εφαρμοστεί με επιτυχία τις αρχές τις. Στη συνέχεια θα παρατεθούν συνοπτικά τα βασικά εργαλεία της Ολικής Ποιότητας.

Six Sigma

Το 6σ (Six Sigma) αποτελεί ένα πρόγραμμα εξοικονόμησης χρόνου, βελτίωσης της ποιότητας και μείωσης του κόστους. Από στατιστικής πλευράς, περιγράφει μια διαδικασία, ένα προϊόν ή υπηρεσία με ακρίβεια παραγωγής εντός προδιαγραφών μεγαλύτερη από 99,9997% (Heizer & Render, 2008).

Ενδυνάμωση Εργαζομένων (Employee Empowerment)

Ενίσχυση της υπευθυνότητας και αυτονομίας των εργαζομένων έτσι ώστε η λήψη των αποφάσεων να μεταφερθεί από τα ανώτατα κλιμάκια στις χαμηλότερες βαθμίδες (Heizer & Render, 2008).

Κύκλοι Ποιότητας (Quality Circle)

Αποτελούν ομάδες εργαζομένων, οι οποίοι συναντιούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα με έναν συντονιστή με σκοπό την επίλυση προβλημάτων που αφορούν την εργασία τους (Heizer & Render, 2008).

Έλεγχος Ανταγωνιστικότητας (Benchmarking)

Σύγκριση των αποδόσεων ενός οργανισμού στο σύνολο και σε επιμέρους τομείς με

τις βέλτιστες τιμές που επιτυγχάνονται από τον ανταγωνισμό. Επίσης, η σύγκριση αφορά και ενδοεταιρικά τμήματα (internal benchmarking) (Τσιότρας, 2002).

Just in time

Με γνώμονα ότι η βέλτιστη μονάδα παραγωγής για κάθε παρτίδα είναι η μονάδα και ότι το ιδανικό απόθεμα είναι το μηδενικό, η φιλοσοφία just in time στηρίζεται στη συνεχή βελτίωση, στην εκμηδένιση των αστοχιών, στην επίλυση των προβλημάτων και στη μείωση του κόστους (Τσιότρας, 2002 σελ. 122-126).

2.6 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα πιο σημαντικά εργαλεία και μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 1.

Έλεγχος Παραγωγής	Ανάλυση Δεδομένων	Τρόποι Επίλυσης προβλημάτων	Επιλογή & Βελτίωση Διαδικασιών
Στατιστικός Έλεγχος Παραγωγής	Στρωματοποίηση Δεδομένων	Διάγραμμα Pareto	Διαγράμματα Ροής
Φύλλα Ελέγχου	Διαγράμματα Διασποράς	Διάγραμμα Αιτίου-Αποτελέσματος	Ανάπτυξη λειτουργίας Ποιότητας
Διαγράμματα Ελέγχου	Ιστογράμματα	Διαγράμματα Συσχετίσεων	Μεθοδολογία Επιλογής Διαδικασιών
	Διαγράμματα Μητρώου	Διαγράμματα Συγγένειας	Μέθοδος της Κρίσιμης Διαδρομής
	Ανάλυση πολλών Μεταβλητών	Διαγράμματα Συστηματοποίησης	

Πίνακας 2: Εργαλεία και Μεθοδολογία κατά την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, Πηγή: (Τσιότρας, 2002)& (Heizer & Render, 2008)

2.7 ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Ολική Ποιότητα συμβάλλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση (competitive advantage) (Evans & Lindsay, The Management and Control of Quality, 7th, 2008 p. 75-81). Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται εν συντομία ο τρόπος επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας.



Σχήμα 5: Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα λόγω Ολικής Ποιότητας – Πηγή (Heizer & Render, 2008)

Οι επιχειρήσεις επιβάλλεται να προσφέρουν καλύτερη ποιότητα στη δεδομένη τιμή προκειμένου να επιβιώσουν. Απλά η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας δεν βοηθά στην ανάπτυξη της εταιρίας ούτε την εξασφαλίζει. Η ΔΟΠ συνδυάζει την ποιοτική αναβάθμιση του προϊόντος με τη διατήρηση ή ακόμα και μείωση της τιμής προσδίδοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με συνέπεια τη διατήρηση ή και αύξηση των μεριδίων αγοράς (Τσιότρας, 2002 σελ. 27-34).

Επίσης, πέρα από την επίτευξη ανταγωνιστικότητας ένα από τα σημαντικότερα οφέλη της εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ είναι η ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα οι

παραπάνω αρχές της ΔΟΠ, μέσω των εργαζομένων, περνούν στο κοινωνικό σύνολο βελτιώνοντας την ποιότητα ζωής (Τσιότρας, 2002).

Η ΔΟΠ ενσωματώνει την ανάπτυξη σχέσεων ολικής ποιότητας μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών, οπότε οι σχέσεις αυτές αποκτούν πολλαπλασιαστική ισχύ λόγω της αλυσιδωτής εξάρτησης των επιχειρήσεων μεταξύ τους. Οι απαιτήσεις μιας επιχείρησης βασισμένες στις αρχές της ΔΟΠ αναγκάζουν τους προμηθευτές της να εναρμονιστούν και να εφαρμόσουν και αυτοί τη ΔΟΠ προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις και στον ανταγωνισμό. Το φαινόμενο αυτό έχει πολλαπλασιαστικά οφέλη τόσο σε κοινωνικό όσο ακόμη και σε εθνικό επίπεδο (Τσιότρας, 2002).

Συνοψίζοντας, πλήθος μελετών και ερευνών έχει αποδείξει ότι η έμφαση στην Ολική Ποιότητα ενισχύει τη συμμετοχικότητα, βελτιώνει την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, οδηγεί σε υψηλή παραγωγικότητα, αυξάνει την ικανοποίηση των πελατών και τα μερίδια αγοράς και σαφέστατα οδηγεί σε αυξημένη κερδοφορία. Χαρακτηριστικό είναι επίσης το γεγονός ότι παρόμοιες έρευνες δείχνουν ενίσχυση των συνολικά οικονομικών αποδόσεων του οργανισμού (return on sales and return on assets). (Evans & Lindsay, *The Management and Control of Quality*, 7th, 2008 p. 75-81).

2.8 ΟΙ ΓΚΟΥΡΟΥ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ανάμεσα σε όσους ασχολήθηκαν με την ποιότητα υπάρχουν αυτοί που με τις ιδέες τους και τις πράξεις τους ανέδειξαν και καθιέρωσαν τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αποτέλεσαν παραδείγματα προς μίμηση και οδήγησαν επιχειρήσεις και οργανισμούς στην αριστεία. Οι ειδήμονες-γκουρού (gurus of quality) παρουσιάζονται στον Πίνακα 3, όπου παρατίθενται για τον καθένα από αυτούς τα κύρια σημεία της φιλοσοφίας τους.

	Κύρια στοιχεία	Φιλοσοφίας τους	
Γκουρού Deming Juran Crosby	Εστίαση Πελάτης Πελάτης Προμήθειες	Έμφαση Διαδικασίες Ανθρώπινο Δυναμικό Απόδοση	Κυρίαρχος παράγοντας Έλεγχος διακυμάνσεων Καταλληλότητα για χρήση Συμμόρφωση στις προδιαγραφές/μηδενικές αστοχίες
Feigenbaum GROOSOCK Ishikawa	Πελάτης Παραγόμενη αξία Παραγόμενη αξία	Διαδικασίες Διαδικασίες Ανθρώπινο Δυναμικό	Ολική Ποιότητα Αλυσίδα συμμόρφωσης Ποιοτικός έλεγχος σε όλο το εύρος του οργανισμού/ κύκλοι ποιότητας
Taguchi	Προμήθειες και κέρδος για την κοινωνία	Διαδικασίες/Σχεδιασμός	Κόστος απώλειας Ποιότητας

**Πίνακας 3: Σύγκριση της φιλοσοφίας των Γκουρού της Ποιότητας Πηγή
(Ghobadian & Speller, 1994).**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO 9000

3.1 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ISO

Ο προσανατολισμός στην ποιότητα οργανισμός έχει στόχο να είναι πιο ευέλικτος, γι' αυτό χρειάζεται σωστή οργάνωση και σχεδιασμό. Σε αυτό βοήθησε τα διάφορα συστήματα διαχείρισης ποιότητας όπως έχουν περιγραφεί από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO).

Ο διεθνής οργανισμός 150 (International Organization for Standardization) είναι ένας μη κυβερνητικός οργανισμός με παραρτήματα σε 157 διαφορετικές χώρες καλύπτοντας όλη την παγκόσμια αγορά. Ο οργανισμός είναι ένα παγκόσμιο δίκτυο, το οποίο προσδιορίζει ποια διεθνή πρότυπα (International Standards) απαιτούνται από τις επιχειρήσεις, τις κυβερνήσεις και την κοινωνία. Τα πρότυπα εξελίσσονται σε συνεργασία με τα τμήματα που αναλαμβάνουν την εφαρμογή τους και υιοθετούνται κάτω από ένα πλαίσιο διαφανών διαδικασιών (ISO Organization, 2008). Έως τα 2007 είχαν δοθεί 600.000 πιστοποιήσεις 150 σε 158 κράτη και περίπου 50.000 επιχειρήσεις στις Η.Π.Α ήταν πιστοποιημένες κατά 150 (Heizer & Render, 2008).

Το σύστημα τυποποίησης 150 αποτελείται από περισσότερα από 17.000 πρότυπα, τα οποία παρέχουν πρακτικές λύσεις και οφέλη για σχεδόν όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, τη βιομηχανία και τη τεχνολογία καλύπτοντας και τις τρεις βασικές κατευθύνσεις των επιχειρήσεων, δηλαδή την οικονομία, το περιβάλλον και την κοινωνία (ISO Organization, 2008).

Τα πιο δημοφιλή συστήματα τυποποίησης της σειράς ISO 9000:2000 είναι το σύστημα Διοίκησης Ποιότητας ISO 9001 – Quality Management System και το σύστημα Περιβαλλοντικής Διοίκησης ISO 14001- Environmental Management System. Τα παραπάνω συστήματα εφαρμόζονται με επιτυχία τόσο σε μεγάλους οργανισμούς, όσο και σε επιχειρήσεις μικρής κλίμακας (ISO, Organization, 2008).

Τα πρότυπα ποιότητας 150 έχουν θετική επιρροή σε θέματα όπως η ποιότητα, η οικολογία, η ασφάλεια, η οικονομία, η αξιοπιστία, η συμβατότητα, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα (ISO, Organization, 2008). Επίσης, η εφαρμογή των προτύπων ποιότητας 150 οδήγησε σε σημαντικά οφέλη για τις επιχειρήσεις, όπως: αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και του ποσοστού διατήρησης τους, παραγωγή ποιοτικότερων προϊόντων και βελτιωμένη παραγωγικότητα (ISO, Organization, 2010).

Για παράδειγμα, η εφαρμογή των ISO στη DuPont είχε σαν αποτέλεσμα την αύξηση των έγκαιρων παραδόσεων από 70 σε 90%, τη μείωση του κύκλου του προϊόντος (cycle time) από 15 ημέρες σε 1,5 ημέρα, την αύξηση της επιτυχίας παραγωγής από 72 σε 92% και τη μείωση στο 1/3 των διαδικασιών ελέγχου-δοκιμών (test procedures) (Evans & Lindsay, The Management and Control of Quality 7th, 2008).

3.2 ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO 9000:2000

Το αυθεντικό πρότυπο ποιότητας ISO:9000:1994 ήταν ένα σύστημα ποιότητας, το οποίο αποτελούταν από 20 βασικά στοιχεία, τα οποία συνοψίζονται στην ευθύνη της διοίκησης, στον έλεγχο του σχεδιασμού, στις προμήθειες, στη σήμανση και ιχνηλασιμότητα των προϊόντων, στον έλεγχο των διαδικασιών, στην επιθεώρηση και στους έλεγχους ποιότητας, στις προληπτικές και διορθωτικές ενέργειες, στην εσωτερική επιθεώρηση ποιότητας, στην εκπαίδευση και τα στατιστικά εργαλεία (Evans & Lindsay, The Management and Control of Quality, 7th, 2008).

Ωστόσο, στα βασικά μειονεκτήματα των προηγούμενων συστημάτων ποιότητας ISO συγκαταλέγεται το γεγονός ότι η επιχείρηση μπορούσε να λειτουργεί σύμφωνα με τις οδηγίες, αλλά να παράγει χαμηλής ποιότητας προϊόντα. Επίσης, πολλές επιχειρήσεις παρόλο που πιστοποιούνταν κατά ISO δεν στόχευαν στην ποιοτική βελτίωση (Evans & Lindsay, The Management and Control of Quality, 7th, 2008).

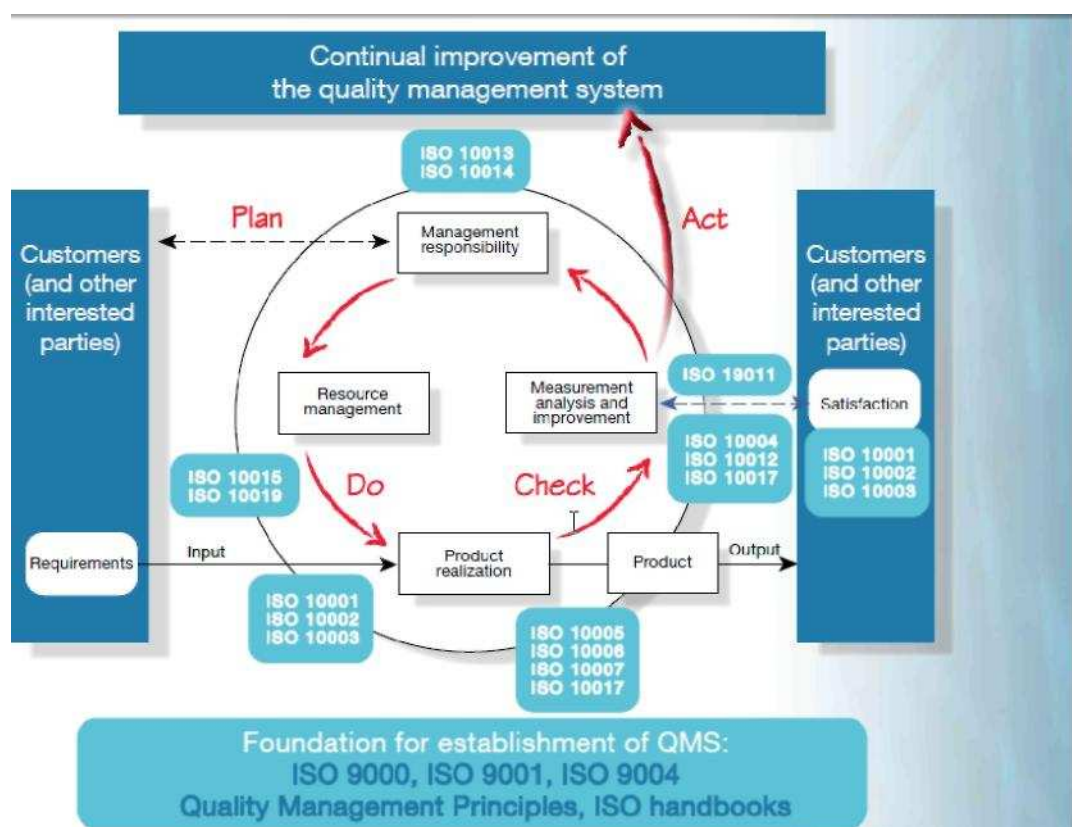
Τα παραπάνω οδήγησαν στην ανάγκη για τη δημιουργία μιας νέας αναθεωρημένης σειράς προτύπων ISO, η οποία παρουσιάστηκε για πρώτη φορά στα 2000. Η οικογένεια προτύπων ISO 9000:2000 θεωρήθηκε σαν το πρώτο βήμα προσέγγισης των αρχών της Ολικής Ποιότητας, καθώς ανήκει στην κατηγορία των αποκαλούμενων "περιφερειακών δομικών στοιχείων" (soft elements) της Ολικής Ποιότητας (Lorente & Lorente, 2003). Τα νέα πρότυπα δίνουν έμφαση στη συνεχή βελτίωση, στη διαχείριση των πόρων και εστιάζουν στο μεγάλο βαθμό ευθύνης της διοίκησης. Παράλληλα, μειώνουν τη γραφειοκρατία αναγκάζοντας πλέον τους οργανισμούς να εφαρμόσουν ένα πραγματικό σύστημα ποιότητας (Gotzamani, 2005 p. 645-657).

3.3 ΤΑ ΑΝΑΘΕΩΡΗΜΕΝΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ISO 9000:2000

Στη συνέχεια, το 2004 ακολούθησε η βελτιωμένη έκδοση των συστημάτων Περιβαλλοντικής Διοίκησης ISO 14001:2004 και ISO 14004:2004 Environmental Management Systems.

Επίσης, το 2008 ακολούθησε η νέα αναθεωρημένη έκδοση των προτύπων ISO 9000:2000 αναφορικά με το σύστημα Διοίκησης Ποιότητας ISO 9001:2008 Quality Management System, η οποία ουσιαστικά προσπαθεί να προχωρήσει ένα βήμα παραπέρα και να αφομοιώσει τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ISO Organization, 2009). Τα νέα πρότυπα δεν έχουν ουσιαστικές αλλαγές, αλλά εστιάζουν ακόμα περισσότερο στη συνεχή βελτίωση και δίνουν έμφαση στα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ένας οργανισμός, ενώ ακόμα σκοπός τους είναι η αύξηση της απόδοσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων (Hernandez, 2010 p. 454-466). Η φιλοσοφία των νέων προτύπων δίδεται αναλυτικά στην εικόνα παρακάτω, όπου παρουσιάζεται η προσπάθεια προσέγγισης του συνόλου του οργανισμού από το νέο σύστημα Διοίκησης Ποιότητας ISO 9001:2008 Quality Management System (ISO Organization, 2009).

Καθώς τα πρότυπα είναι σχετικά νέα προτείνεται από τη βιβλιογραφία η σχετική προσέγγιση τους και ανάλυση τους (Psomas & Fotopoulos, 2009 p. 128-144).



Σχήμα 6: Η νέα φιλοσοφία των Συστημάτων ISO, Πηγή: (ISO Organization, 2009)

3.4 ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO 9000:2000

Σε πρόσφατη μελέτη που πραγματοποιήθηκε στην Ινδία σε διάφορες παραγωγικές μονάδες διαπιστώθηκε ότι η εφαρμογή των νέων προτύπων της σειράς ISO 9000 ενδυνάμωσε τις σχέσεις συνεργασίας, βοήθησε στην ομαδική αντιμετώπιση και επίλυση των προβλημάτων και στην εν γένει λειτουργία των οργανισμών (Srivastav, 2010 p. 438-460).

Επίσης, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το Πανεπιστήμιο της Πάτρας (Tzelepis et al, 2006 p. 1146-1165) σε 1572 επιχειρήσεις, οι οποίες προέρχονταν από όλους σχεδόν τους κλάδους της Βιομηχανίας στην Ελλάδα, διαπιστώθηκε ότι στους οργανισμούς που στηρίζονται περισσότερο στο εργατικό δυναμικό (labour) η εφαρμογή του ISO αυξάνει την αποδοτικότητα. Σε παρόμοια θετικά συμπεράσματα κατέληξε και μια meta-analysis έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2009 (Psomas & Fotopoulos, 2009 p. 128-144).

3.5 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO 9000:2000

Αντίθετα, με βάση την ίδια έρευνα από το Πανεπιστήμιο της Πάτρας διαπιστώθηκε ότι οι επιχειρήσεις που στηρίζονται στο κεφάλαιο (capital assets) και εφαρμόζουν ISO απλά οδηγούνται σε αύξηση των διαχειριστικών εξόδων και σε μείωση της απόδοσης της διοίκησης (Tzelepis et al, 2006).

Επιπρόσθετα, παρόλο που τα πρότυπα επηρεάζουν το βαθμό εξυπηρέτησης και ικανοποίησης του πελάτη, δεν είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά αναφορικά με την ποιότητα των προϊόντων, την καινοτομία, τη γρήγορη ανταπόκριση, την ανταγωνιστικότητα, τα μερίδια αγοράς, τα κόστη ποιότητας, την υποκίνηση και ικανοποίηση των εργαζόμενων (Gotzamani, 2005). Τα παραπάνω συμπεράσματα επιβεβαιώνονται και από έρευνα που πραγματοποιήθηκε στη Δυτική Ευρώπη (Frick et al, 2004), καθώς η έκδοση του ISO 9000:2000 δεν θεωρούνταν το κατάλληλο πλαίσιο για την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας, διότι υστερούσε κυρίως σε θέματα αναφοράς και εστίασης στις διαδικασίες.

Συνοψίζοντας, μπορεί να ειπωθεί ότι μόνο η πιστοποίηση κατά ISO δεν είναι ικανή

να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στην πραγματικότητα, η αξία παράγεται και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από την προσπάθεια και το βαθμό επιτυχίας της επιχείρησης να εγκαθιδρύσει εσωτερικές δυνάμεις και αποδοτικότητες, οι οποίες δεν μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές (Gotzamani, 2005).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΤΑ ISO 9001:2000

4.1 ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΤΑ ISO 9001:2000

Η εγκατάσταση και εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας αποτελεί ένα ουσιαστικό εργαλείο για τη Διοίκηση κάθε Οργανισμού, καθώς βοηθά στη βελτίωση της οργάνωσής του και στην επίτευξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων. Η αποφυγή της παραγωγής προϊόντων κακής ποιότητας, με τις παραδοσιακές τακτικές, βασιζόταν στον εκ των υστέρων εντοπισμό προβλημάτων. Αυτό όμως είχε ως αποτέλεσμα την κατανάλωση χρόνου και χρήματος για την παραγωγή μη κατάλληλων για πώληση προϊόντων. Από την στιγμή που μια επιχείρηση αρχίζει να κατανοεί ότι η υιοθέτηση συστημάτων πρόβλεψης με σκοπό την πρόληψη οδηγεί στην ουσιαστική ανάπτυξη της, η ποιότητα των προϊόντων της σταματά να είναι τυχαίο γεγονός και γίνεται αποτέλεσμα οργανωμένης και τεκμηριωμένης παραγωγικής διαδικασίας.

Προϋπόθεση λοιπόν για την εγκατάσταση και την διασφάλιση ενός συστήματος ποιότητας είναι η πλήρης κατανόηση και δέσμευση τόσο της διοίκησης όσο και όλου του προσωπικού της επιχείρησης στην ανάπτυξη της ποιότητας. Ένα τέτοιο σύστημα οφείλει να επεκτείνει τις αρχές της ποιότητας σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης, από την αρχική παραγγελία που χρησιμοποιεί, την ανάπτυξη, την παραγωγή, τους ελέγχους και τις δοκιμές μέχρι και την τελική αποστολή και τη συντήρηση των προϊόντων της.

Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αναπτυχθούν σχέσεις πελάτη-προμηθευτή ανάμεσα στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Αν το προϊόν που παράγει κάποιο τμήμα αποτελεί «πρώτη ύλη» προς περαιτέρω επεξεργασία σε κάποιο άλλο τμήμα, θα πρέπει αυτό να αντιμετωπίζεται ως εσωτερικός πελάτης για να επιτευχθεί η αλυσίδα της ποιότητας. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας θεωρείται καλό, όταν είναι ικανό να λειτουργήσει σχεδόν χωρίς τελικό έλεγχο, στην πραγματικότητα δε και χωρίς τμήματα ελέγχου ποιότητας.

Οι Προϋποθέσεις για την εγκατάσταση και την διασφάλιση ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας της σειράς ISO 9001:2000 είναι:

- Η ύπαρξη και επιβίωση της κάθε επιχείρησης στηρίζεται στους πελάτες της και ως εκ τούτου πρέπει:
 - να αντιλαμβάνεται τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των πελατών,
 - να ικανοποιεί τις απαιτήσεις τους, και
 - να προσπαθεί να ξεπερνά τις προσδοκίες τους.

- Οι επικεφαλής των επιχειρήσεων πρέπει να καθιερώσουν αρμονική συνεργασία μέσα στην επιχείρηση, με τη δημιουργία και διατήρηση ενός περιβάλλοντος τέτοιου, όπου όλοι να εμπλέκονται στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- Το προσωπικό σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα είναι ο κορμός μιας επιχείρησης και η πλήρης ενασχόλησή τους με αυτήν επιτρέπει οι ικανότητές τους να χρησιμοποιούνται προς όφελος της επιχείρησης.
- Ένα επιθυμητό αποτέλεσμα επιτυγχάνεται πιο εύκολα, όταν πηγές και σχετιζόμενες δραστηριότητες διαχειρίζονται ως μια ενιαία διεργασία.
- Η αναγνώριση, κατανόηση και διαχείριση ενός συστήματος αλληλοσχετιζόμενων διεργασιών για ένα συγκεκριμένο στόχο, βελτιώνει την αποτελεσματικότητα και την απόδοση μιας επιχείρησης.
- Η συνεχής βελτίωση πρέπει να είναι μόνιμος αντικειμενικός στόχος μιας επιχείρησης.
- Οι αποτελεσματικές αποφάσεις βασίζονται στην ανάλυση δεδομένων και πληροφοριών.
- Μια επιχείρηση και οι προμηθευτές της είναι ανεξάρτητοι ο ένας από τον άλλον, και μια αμοιβαία σχέση ωφέλειας των δύο αυξάνει την ικανότητα και των δύο να βελτιώσουν την εμπορική τους αξία.

Εφαρμόζοντας αυτές τις Προϋποθέσεις - Αρχές επιτυγχάνονται πολλοί από τους στόχους της λεγόμενης Ολικής Διαχείρισης της Ποιότητας (Total Quality Management) όπως αυτοί ποσοτικοποιούνται και απεικονίζονται μέσα από τα κριτήρια των αριστείων για την ποιότητα.

Από το 1988 και μετά, το ενδιαφέρον των ελληνικών επιχειρήσεων για πιστοποίηση του συστήματος ποιότητάς τους αυξάνεται. Οι λόγοι που οδηγούν μια επιχείρηση στην πιστοποίηση του συστήματος ποιότητάς της, αλλά και τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει από την εφαρμογή ενός τέτοιου μέτρου είναι μεταξύ άλλων:

- Ανάπτυξη της επιχείρησης με τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων της.
- Όλο και περισσότεροι «πελάτες» ζητούν οι προμηθευτές τους να έχουν τα συστήματα ποιότητάς τους πιστοποιημένα καταχωρημένα στο μητρώο κατασκευαστών σύμφωνα με τη σειρά προτύπων ISO 9000.
- Η διεθνής αναγνώριση της πιστοποίησης κατά ISO 9000 προβάλλει την επιχείρηση και χρησιμοποιείται ως στοιχείο ανταγωνισμού.
- Βιομηχανίες που ήδη έχουν τα δικά τους αυστηρά συστήματα ποιότητας, όπως οι βιομηχανίες μεταποίησης, υιοθετούν επίσης τη σειρά προτύπων ISO 9000, ως ένα πρόσθετο ευαπόδεικτο σύστημα διασφάλισης ποιότητας.
- Μελετώντας το εγχειρίδιο ποιότητας ενός προμηθευτή, ο πελάτης μπορεί να επαληθεύσει αν η οργάνωση του προμηθευτή είναι σύμφωνη με το πρότυπο. Οι εταιρείες που προμηθεύουν κακής ποιότητας προϊόντα δεν είναι σε θέση να συντάξουν και να εφαρμόσουν ένα εγχειρίδιο ποιότητας. Έτσι, η διαδικασία πιστοποίησης θα διευκολύνει τη διάκριση μεταξύ προμηθευτών προϊόντων καλής και κακής ποιότητας.
- Η διαμόρφωση των συνθηκών της αγοράς θα γίνεται πλέον μόνο από επιχειρήσεις που έχουν συμφέρουσες τιμές και μπορούν να αποδείξουν ότι διαθέτουν ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας, σύμφωνα με τη σειρά προτύπων ISO 9000.
- Στο μέλλον ουσιαστικά κάθε συμφωνία αγοράς από την ευρωπαϊκή βιομηχανία θα περιλαμβάνει μια γενική απαίτηση ότι ο πωλητής θα μπορεί να αποδεικνύει ότι εφαρμόζει τη σειρά προτύπων ISO 9000. Οι εταιρείες που δεν μπορούν να αποδείξουν την εφαρμογή μάλλον θα αποκλειστούν από επιχειρηματικές εργασίες στην Ευρώπη, αλλά και στην Ελλάδα.

Η επιτυχής υιοθέτηση ενός προτύπου ποιότητας προετοιμάζει την επιχείρηση για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.(Factality – Organizational Development Services).

4.2 ΤΑ ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ISO 9001:2000

Σε πολλούς επιχειρηματίες και στελέχη επιχειρήσεων είναι εύλογα τα ερωτήματα: Ποια είναι τα στάδια εφαρμογής ενός συστήματος ISO 9001:2000; Τι πρέπει να εφαρμόσει μια επιχείρηση ώστε να πιστοποιηθεί; Τι επιβάλλει το πρότυπο ISO

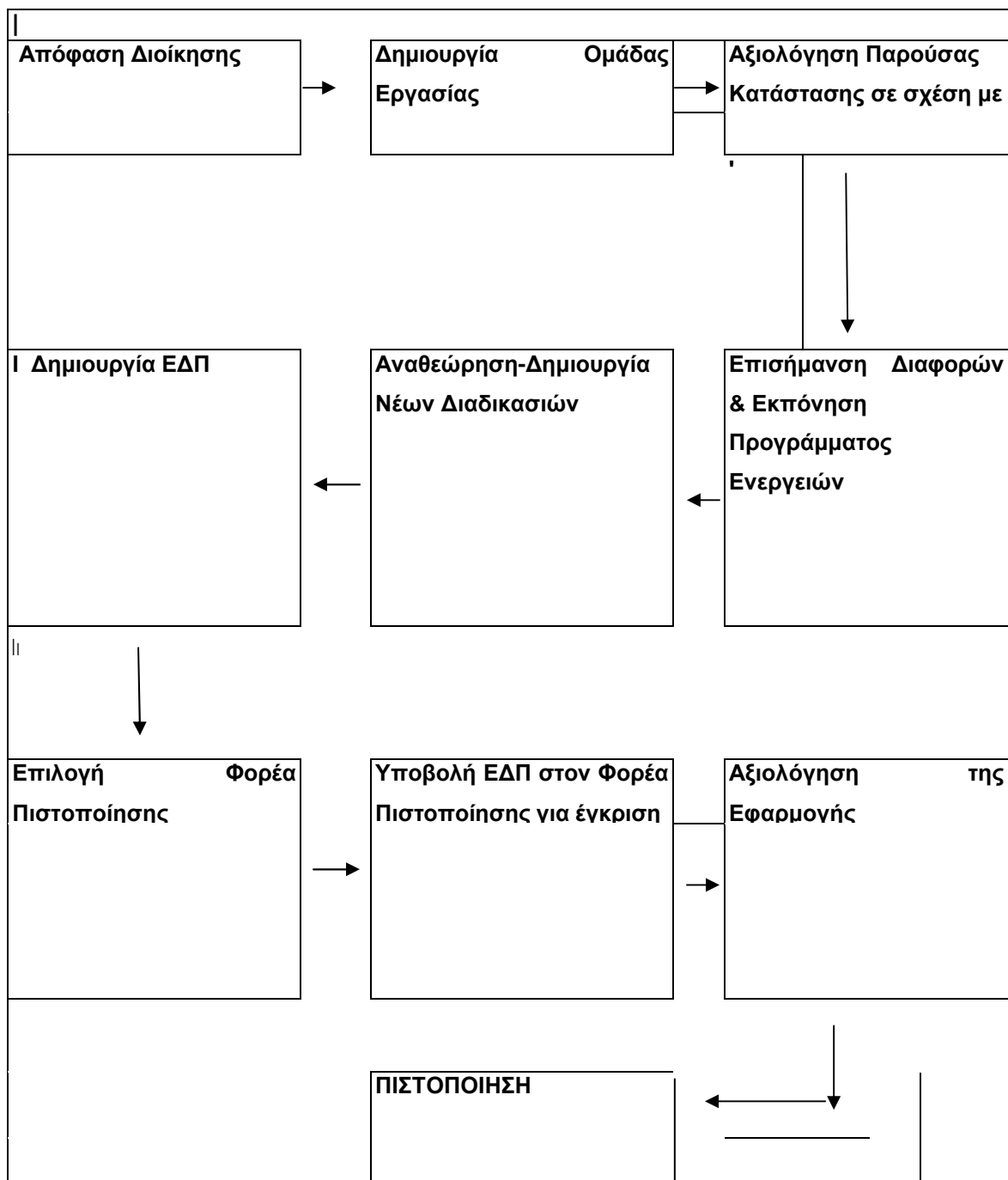
9001:2000; Και τέλος, τι πρέπει να κάνει μια επιχείρηση για να διατηρήσει την πιστοποίηση;

Κατ' αρχήν οι κύριοι στόχοι του προτύπου είναι δύο: Πρώτος στόχος είναι η παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών, καθώς και με τυχόν υπάρχοντα πρότυπα ή υποχρεωτικές νομοθετικές διατάξεις (κοινοτικές οδηγίες, νόμους κ.λπ.). Διευκρινίζεται ότι ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO), εκτός από το πρότυπο ISO 9001:2000, έχει εκδώσει και άλλα 13.700 πρότυπα που αφορούν μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων, από συσκευές υψηλής τεχνολογίας μέχρι απλά καταναλωτικά προϊόντα. Άρα ανεξάρτητα από το εάν μια επιχείρηση είναι παραγωγική ή εμπορική, ένα ερώτημα που μπαίνει, είναι κατά πόσον τα προϊόντα που συμφωνούν με τα τυχόν πρότυπα και πώς αυτό η επιχείρηση μπορεί να το αποδείξει.

Επίσης, εκτός από τα υπάρχοντα πρότυπα, υπάρχουν και οι διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών. Άλλο ερώτημα είναι αν η επιχείρηση έχει προσδιορίσει τις ανάγκες αυτές και κατά πόσον τα προϊόντα της τις καλύπτουν.

Δεύτερος στόχος του προτύπου ISO 9001:2000, είναι η αυξανόμενη ικανοποίηση των πελατών. Η ικανοποίηση προκύπτει από τη σύγκριση μεταξύ του τι πιστεύουν οι πελάτες πριν αγοράσουν ένα προϊόν ή υπηρεσία μιας επιχείρησης και του τι πιστεύουν μετά την αγορά τους. Η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών στηρίζεται σε πολλούς παράγοντες, όπως στη σωστή λειτουργία της επιχείρησης, στην παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών, στην παράδοσή τους στον σωστό χρόνο και συνοδευόμενοι από μια ολοκληρωμένη υπηρεσία εξυπηρέτησης μετά την πώληση.

Συνοπτικά τα αναγκαία βήματα που είναι απαραίτητα για την εισαγωγή ενός συστήματος ποιότητας της σειράς προτύπων ISO 9000 ή την προσαρμογή ενός υπάρχοντος παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα και στη συνέχεια αναλύονται.



Σχήμα 7: Κύκλος εφαρμογής ISO 9001:2000

ΚΥΚΛΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ISO 9001:2000

1. Απόφαση της Διοίκησης - ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Περιλαμβάνει απόφαση της Διοίκησης για δέσμευση σχετικά με την υιοθέτηση της ποιότητας στην εταιρεία και απόφαση για διάθεση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού για την υλοποίηση του σχεδίου. Περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων

της εταιρείας και την επιλογή του κατάλληλου μοντέλου συστήματος διασφάλισης ποιότητας, όπως και απόφαση για το χρόνο έναρξης της λειτουργίας του μοντέλου.

2. Δημιουργία ομάδας εργασίας.

Στο σημείο αυτό συγκροτείται μια ομάδα εργασίας που θα αναλάβει - συνήθως με τη βοήθεια εξειδικευμένων εξωτερικών συνεργατών - να υλοποιήσει το μοντέλο.

3. Εξέταση της υπάρχουσας κατάστασης σε σχέση με το ISO 9001:2000.

Η παρούσα φάση περιλαμβάνει την αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης σε σχέση με το αντίστοιχο πρότυπο ISO. Δηλαδή τη μελέτη των υφιστάμενων δομών ποιότητας της επιχείρησης και τις αντίστοιχες απαιτήσεις από το επιλεγθέν πρότυπο της σειράς ISO 9000. Εδώ το κύριο πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπιστεί κατά την εισαγωγή ή την προσαρμογή ενός συστήματος ποιότητας είναι το πώς θα αποφευχθεί η διαταραχή των υφιστάμενων λειτουργιών της επιχείρησης. Απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή και προσπάθεια, ώστε οι ήδη υφιστάμενες διαδικασίες να μετατραπούν σε δυναμικές διαδικασίες του νέου συστήματος με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

4. Επισήμανση διαφορών και εκπόνηση προγράμματος ενεργειών.

Το σημείο αυτό περιλαμβάνει τον προσδιορισμό του τι θα πρέπει να γίνει, δηλαδή τα στοιχεία που πρέπει να αποτελούν το σύστημα ποιότητας με βάση το μοντέλο που επιλέχθηκε. Αυτό περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων για τις διαδικασίες που χρειάζεται να εκτελεστούν, την περιγραφή των διαδικασιών και τη σύνταξη των σχετικών εντύπων με βάση τα στοιχειώδη ερωτήματα: ποιος ενεργεί, τι κάνει, πώς το κάνει, τι στοιχεία κρατούνται. Επιπλέον θα πρέπει να δημιουργηθεί και ένα «πρόγραμμα δράσης». Δηλαδή ο σχεδιασμός των διαφόρων φάσεων ανάπτυξης του συστήματος διασφάλισης ποιότητας, δεδομένου ότι οι ιδιαιτερότητες κάθε επιχείρησης καθορίζουν στη συνέχεια τη χρονική σειρά ανάπτυξης των φάσεων. Οι δραστηριότητες που συνδέονται με τα στοιχεία του συστήματος ποιότητας, δεν έχουν όλες την ίδια χρονική διάρκεια. Για το λόγο αυτό είναι σκόπιμο να προηγηθούν δραστηριότητες με αυξημένες χρονικές απαιτήσεις.

5. Αναθεώρηση ή δημιουργία νέων διαδικασιών.

Αφορά την εφαρμογή νέων διαδικασιών, δηλαδή την εκτέλεση της κάθε φάσης, την υλοποίηση των διαδικασιών στην πράξη και την εκτέλεση διορθωτικών ενεργειών, αν αυτές απαιτούνται.

6. Δημιουργία Εγχειριδίου Διασφάλισης Ποιότητας.

Το εγχειρίδιο διασφάλισης της ποιότητας περιγράφει την πολιτική και τις αρχές με βάση τις οποίες η επιχείρηση θα διαχειρίζεται την ποιότητα. Περιγράφει την οργάνωση, τις διοικητικές διαδικασίες και τα γενικότερα μέτρα που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση για να επιτυγχάνει την επιθυμητή ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της προς τους πελάτες της. Θα πρέπει να θεωρηθεί ως εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιείται για εσωτερική εκπαίδευση του προσωπικού, ως σημείο αναφοράς και ως μέσον ενημέρωσης των πελατών που θέλουν πληροφορίες για τις απόψεις της διοίκησης στο θέμα της ποιότητας.

7. Επιλογή φορέα Πιστοποίησης.

Με την επιλογή του Φορέα πιστοποίησης γίνεται αρχική επίσκεψη με την επιτροπή αξιολόγησης συνήθως κρατάει μια μέρα και επιτρέπει στο φορέα που θα κάνει την τελική πιστοποίηση να μάθει για την επιχείρηση και να καθορίσει καλύτερα τι χρειάζεται για την αξιολόγηση.

8. Υποβολή του Εγχειριδίου στο φορέα Πιστοποίησης για έγκριση.

Το εγχειρίδιο ποιότητας της επιχείρησης υποβάλλεται για έλεγχο σε ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης, ο οποίος αφού το αποδεχτεί, ορίζει από κοινού με την επιχείρηση ημερομηνία επίσκεψης για τον έλεγχο πιστοποίησης. Είναι ευνόητο ότι το γραπτό σύστημα ποιότητας της επιχείρησης οφείλει να εφαρμόζεται στην πράξη όπως γράφεται.

9. Αξιολόγηση της εφαρμογής.

Για να γίνει η αξιολόγηση για την τελική πιστοποίηση θα πρέπει η επιχείρηση να έχει το σύστημα ποιότητάς της πλήρως τεκμηριωμένο και εφαρμοσμένο για μερικούς μήνες πριν, ώστε οι ελεγκτές να μπορούν να βρουν με αντικειμενικά στοιχεία αν οι πράξεις συμβαδίζουν με το σύστημα ποιότητας που εφαρμόζει και με τις απαιτήσεις της σειράς προτύπων ISO 9000 που επέλεξε.

10. Πιστοποίηση.

Την πιστοποίηση (δηλαδή την χορήγηση πιστοποιητικού) και την καταχώρηση στο μητρώο του φορέα πιστοποίησης. Αν το αποτέλεσμα συνηγορεί υπέρ της πιστοποίησης, η επιχείρηση θα λάβει ένα πιστοποιητικό σε 1-2 μήνες περίπου. Αν οι ελεγκτές βρουν κάποια μικροπροβλήματα, θα δοθεί μια περίοδος, συνήθως 1-2 μήνες, για να διορθωθούν. Τα μεγαλύτερα προβλήματα συνήθως αποκλείουν την πιστοποίηση και απαιτούν έναν πλήρη επανέλεγχο του συστήματος ποιότητας στο

μέλλον.

Μετά τη χορήγηση του αρχικού πιστοποιητικού, το σύστημα διασφάλισης ποιότητας επανεξετάζεται σε εξαμηνιαία διαστήματα από επιθεωρήσεις για τη διατήρηση του πιστοποιητικού και κάθε τρία χρόνια γίνεται πλήρης έλεγχος. Η όλη διαδικασία για την χορήγηση αρχικού πιστοποιητικού απαιτεί τυπικά από 6-18 μήνες. Γενικά όμως, η κάθε επιχείρηση είναι μια μοναδική περίπτωση και μπορεί να υπάρχουν μεγάλες διαφορές στην ετοιμότητα κάθε μιας για την εφαρμογή αυτών των προτύπων.

Στοιχεία όπως το μέγεθος της επιχείρησης, η πολυπλοκότητα και η ποικιλία των παραγόμενων προϊόντων, τα στάδια παραγωγής, η δέσμευση της διοίκησης, ο βαθμός εσωτερικής οργάνωσης και ο ρυθμός ενσωμάτωσης των διαδικασιών στη λειτουργία της επιχείρησης είναι παράγοντες που επηρεάζουν καθοριστικά το χρόνο, αλλά και το κόστος εγκατάστασης ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας της σειράς ISO 9000. Όμως αυτό το αρχικό κόστος, γρήγορα αποσβένεται και η επένδυση γίνεται κερδοφόρα για την επιχείρηση μέσω της μείωσης των ακατάλληλων προϊόντων, της ανάγκης διενέργειας λιγότερων επιθεωρήσεων και ελέγχων και της αύξησης των πωλήσεων με την ανύψωση του κύρους της επιχείρησης από την εφαρμογή πολιτικής ποιότητας.

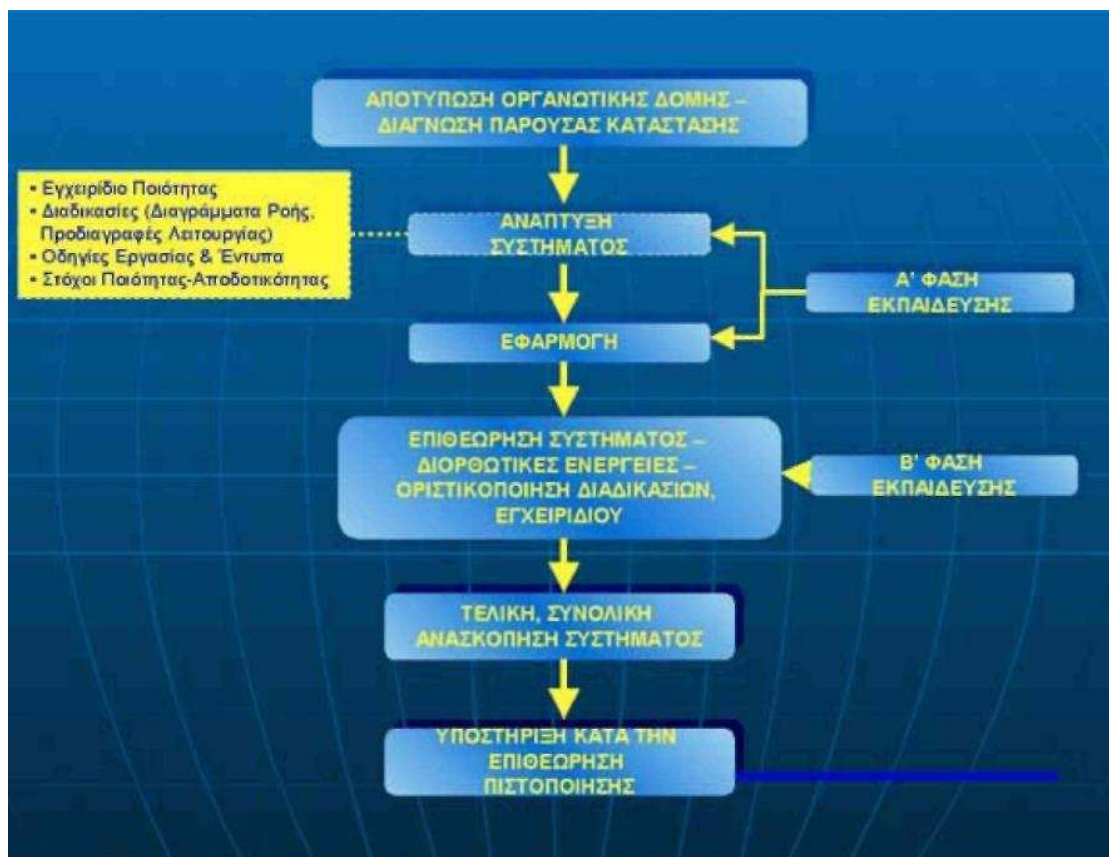
Συμπερασματικά, μια επιχείρηση με πιστοποιημένο το σύστημα διαχείρισης ποιότητας που χρησιμοποιεί, προϋποθέτει κυρίως την ύπαρξη ενός αναγνωρισμένου ανεξάρτητου φορέα πιστοποίησης που θα επιθεωρήσει επιτόπου τις λειτουργίες της επιχείρησης, με βάση τις απαιτήσεις του αντίστοιχου προτύπου. Μετά την επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της επιθεώρησης θα χορηγηθεί ένα επίσημο πιστοποιητικό που θα βεβαιώνει ότι το σύστημα ποιότητας της επιχείρησης ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του αντίστοιχου προτύπου της σειράς ISO 9000. Η επιχείρηση θα καταχωρηθεί επίσης στο αρχείο που διατηρεί ο φορέας πιστοποίησης.

Στη συνέχεια μπορεί να δημοσιεύσει την καταχώρηση και να χρησιμοποιήσει το σήμα (λογότυπο) του πιστοποιητικού που έλαβε από τον φορέα πιστοποίησης στις διαφημίσεις της, την αλληλογραφία της και το υπόλοιπο υλικό προβολής της. Θα πρέπει να διευκρινίσουμε σε αυτό το σημείο, ότι δεν μπορεί η επιχείρηση να χρησιμοποιήσει το σήμα του πιστοποιητικού στα προϊόντα της. (Παναγιώτης Κατσαμπάνης, Επιθ/τη Συστημάτων ISO 9001, Εφημερίδα Εξπρές, Ένθετο Ολική Ποιότητας, Σεπτέμβριος 2003).

4.3 Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΤΑ ISO 9001:2000

Τα βήματα που ακολουθούνται για την υλοποίηση του συστήματος ποιότητας είναι τα εξής:

1. Καθορισμός των στόχων της εταιρίας και απόφαση για τον χρόνο έναρξης της λειτουργίας του.(Διάγνωση της παρούσας κατάστασης).
2. Σχηματισμός μιας ομάδας επιτελικών στελεχών, που θα αναλάβουν να υλοποιήσουν τους στόχους(Οργανωτική Δομή).
3. Σχεδιασμός των διαφόρων φάσεων ανάπτυξης του συστήματος: Εγχειρίδιο ποιότητας, διαδικασίες, οδηγίες εργασίας και έντυπα, στόχοι ποιότητας και αποδοτικότητας (Ανάπτυξη του Συστήματος).
4. Εκτέλεση της κάθε φάσης-εφαρμογή (που περιλαμβάνει μελέτη των υφιστάμενων δομών ποιότητας της επιχείρησης, την μελέτη των αντίστοιχων απαιτήσεων του προτύπου, την λήψη αποφάσεων για τις διαδικασίες που χρειάζονται να περιγραφούν. Την περιγραφή των διαδικασιών και την σύνταξη των σχετικών εντύπων και τέλος, την υλοποίηση των διαδικασιών στην πράξη και την εκτέλεση των διορθωτικών ενεργειών, αν απαιτούνται).
5. Μετά την ολοκλήρωση όλων των φάσεων, αξιολόγηση του συστήματος συνολικά και εκτέλεση διορθωτικών ενεργειών.(επιθεώρηση συστήματος).
6. Ανασκόπηση του συστήματος και προτάσεις για βελτιώσεις του (Internal quality audits).
7. Υποστήριξη κατά την επιθεώρηση πιστοποίησης



Σχήμα 8: Μεθοδολογία υλοποίησης του Συστήματος Ποιότητας κατά ISO 9001:2000. ΠΗΓΗ: (Advanced Quality Service: Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας, www.aqs.gr).

4.4 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΟΥ ΠΙΣΤΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΚΑΤΑ ISO 9001:2000

Η διαρκής ανάγκη της ικανοποίησης των απαιτήσεων και προσδοκιών των πελατών οδηγεί τις εταιρείες στην εξεύρεση τρόπων ορθής, ποιοτικής και οικονομικά βιώσιμης επιχειρηματικής πρακτικής ώστε αυτές να εκπληρωθούν.

Την ανάγκη αυτή μπορεί να καλύψει η υιοθέτηση και εγκατάσταση από μία εταιρεία ενός αποτελεσματικού Συστήματος Διοίκησης ή με άλλα λόγια ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) σύμφωνα με το Διεθνές Πρότυπο ISO 9001:2000 και η επακόλουθη Πιστοποίηση του μέσω ενός Διαπιστευμένου Φορέα.

Τα οφέλη που θα προκύψουν για μία εταιρεία από την ορθή & συνεπή εφαρμογή και διαχείριση ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά ISO 9001:2000 είναι:

- Η διαρκής βελτίωση στην ποιότητα του παρεχόμενου προϊόντος ή της υπηρεσίας μέσω μεθόδων πρόληψης των αστοχιών αντί για μεθόδους εντοπισμού.
- Η αποτελεσματικότερη επικέντρωση του συνόλου του προσωπικού της εταιρείας στους επιχειρηματικούς στόχους.
- Η αποσαφήνιση αρμοδιοτήτων και ευθυνών μέσω της υιοθέτησης σαφών οργανωτικών δομών.
- Η ορθολογική διαχείριση των εταιρικών πόρων τόσο οικονομικών όσο και ανθρώπινου δυναμικού.
- Η λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων από την Διοίκηση της εταιρείας μέσω της ανάλυσης των δεδομένων που το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας μπορεί να παράγει.
- Η μείωση του κόστους παραγωγής ως αποτέλεσμα της μείωσης των ελαττωματικών ή άστοχων προϊόντων.
- Η βελτίωση της λειτουργίας της εταιρείας μέσω της παρακολούθησης κρίσιμων εταιρικών παραμέτρων.
- Η απόκτηση ικανού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω των εχεγγύων ορθής και ποιοτικής πρακτικής που η Πιστοποίηση προσφέρει στην εταιρεία.

Τα παραπάνω οφέλη μία εταιρεία, με εγκατεστημένο ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας και πιστοποιημένη κατά ISO 9001:2000, μπορεί να τα αποκομίσει μέσα από:

- Την Ανασκόπηση της Διοίκησης, η οποία παρακολουθεί διαρκώς το Σύστημα της προκειμένου να εξαλείφει τα προβλήματα τα οποία ανακύπτουν και να προλαμβάνει την επανεμφάνισή τους επιζητώντας την Διαρκή Βελτίωση.
- Τους Εσωτερικούς Ελέγχους οι οποίοι μπορούν να αποκαλύψουν και να προσδιορίσουν της μη-συμμορφώσεις, να εγκαταστήσουν Διορθωτικές Ενέργειες για την άμεση λύση τους και την πρόληψη επανεμφάνισής τους.
- Την ανάλυση των Παραπόνων των Πελατών της εταιρείας η οποία γίνεται για την πρόληψη επανάληψης άστοχων ενεργειών και για την λήψη άμεσων μέτρων για την ικανοποίηση των Πελατών.

Επιπρόσθετα, η πιστοποίηση ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά ISO 9001:2000 από ένα Διαπιστευμένο Φορέα παρέχει στην εταιρεία την έξωθεν καλή μαρτυρία την οποία επιζητεί ώστε να πείσει τους πελάτες της για την αξιοπιστία των λόγων και των πράξεών της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η Δ.Ο.Π ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Η Δ.Ο.Π συνδέεται άρρικτα 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 ανάπτυξη της, αλλά και για τη βιωσιμότητα 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. (Ξουρής Δημήτρης “Επιχείρηση και Περιβάλλον”, εκδ. Gutenberg, pp. 153.). Αυτή η σχέση με το περιβάλλον καλείται **Διάμεσο Επιχείρησης – Περιβάλλοντος**. Όπως δηλώνουν οι Lawrence και Lorsch: “Μια οργάνωση που είναι συντονισμένη με το περιβάλλον της, βρίσκεται σε πολύ ευνοϊκή θέση να ανακαλύπτει ευκαιρίες για καινούρια είδη ωφέλιμων συναλλαγών με το περιβάλλον, καθώς και να προλαβαίνει καινούργιους κινδύνους που αναπτύσσονται στο περιβάλλον. Μερικοί ειδικοί στις Οργανωσιακές Σχέσεις χαρακτηρίζουν το πρόβλημα των συναλλαγών με το περιβάλλον ως το χρησιμότερο πρόβλημα μιας οργάνωσης (Lawrence Paul, Lorsch Jay, “Οργανωσιακή Ανάπτυξη” εκδ. Gutenberg, 1983, pp. 45).

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

Πριν προχωρήσουμε στην παρουσίαση των τελευταίων εξελίξεων, που πρόκειται να παίξουν πολύ σημαντικό ρόλο στον ευρωπαϊκό τραπεζικό χώρο, θεωρείται σκόπιμο να γίνει μια σύντομη ιστορική αναδρομή σε όλα τα σημαντικά γεγονότα που σημάδεψαν το ελληνικό τραπεζικό σύστημα.

5.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Στην Ελλάδα συναντούμε τις πρώτες τράπεζες κατά το έτος 393 π.χ. Ο Ισοκράτης στο έργο «Τραπεζικόν» αναφέρει τους πρώτους Τραπεζίτες: τον Αντισθένη και τον

Αρχέστρατο, καθώς και τον Πασίωνα ο οποίος τους διαδέχθηκε. Η Τράπεζα του Πασίωνα ήταν από τις αξιολογότερες των Αθηνών και από τις γνωστότερες στην Ελλάδα (Λωλός Λεωνίδας, “Το τραπεζικό σύστημα” Αθήνα 1965, σ. 166).

Η σημερινή δομή και διαμόρφωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος είναι απόρροια μιας μακράς και διαρκούς εξελικτικής πορείας, που συνδέεται άρρικτα με τη νεώτερη οικονομική και ιστορική εξέλιξη της χώρας. Η εξελικτική αυτή πορεία μπορεί να διακριθεί και να εξετασθεί σε τέσσερις βασικούς περιόδους. Η πρώτη περίοδος επεκτείνεται χρονικά από τα πρώτα χρόνια μετά την ελληνική επανάσταση μέχρι το μεσοπόλεμο. Η δεύτερη περίοδος ξεκινά από τον μεσοπόλεμο και διαρκεί μέχρι το τέλος του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου. Η τρίτη περίοδος περιλαμβάνει την εξέλιξη του τραπεζικού συστήματος από το τέλος του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου μέχρι το 1986 μέχρι και σήμερα. Το έτος 1986 θεωρείται ορόσημο, γιατί από το έτος αυτό αρχίζει η διαδικασία απελευθέρωσης του τραπεζικού συστήματος.

Η ΠΡΩΤΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ: 1828 – 1927

Το κυριότερο χαρακτηριστικό αυτής της περιόδου είναι η σε μεγάλο βαθμό απουσία του κρατικού παρεμβατισμού. Δεν υπάρχει εξειδίκευση στις τραπεζικές εργασίες και όλες οι τράπεζες τείνουν να ασχολούνται με κάθε φύσεως εργασίες του υπό εξέταση χώρου.

Οι πρώτες βάσεις του σύγχρονου Τραπεζικού Συστήματος στην Ελλάδα τέθηκαν επί Ιωάννη Καποδίστρια με την ίδρυση το 1828 της πρώτης Ελληνικής Τράπεζας με την επωνυμία «Εθνική Χρηματιστική Τράπεζα». Στο ίδρυμα αυτό δόθηκε η μορφή της Κρατικής Τράπεζας. Τα κεφάλαια της Τράπεζας είχαν προσδιορισθεί σε 3,236,000 φοίνικες, κατανεμόμενα σε 6,472 μερίδια (Λωλός Λεωνίδας, “Το τραπεζικό σύστημα” Αθήνα 1965, σ. 167). Η κυριότερη εργασία της συνίσταται στην έκδοση εντόκων ομολόγων προς 8%, έναντι των προς την τράπεζα παρεχόμενων κεφαλαίων. Τα ομόλογα αυτά γίνονταν δεκτά για τις οποιοσδήποτε δόσοληψίες με το κράτος. Η λειτουργία της εν λόγω τράπεζας ανεστάλη μετά από λίγα έτη (1834), μετά την αδυναμία της να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της ως χρηματοδότησης του Ελληνικού Δημοσίου.

Η εκδοτική λειτουργία, κατά την περίοδο αυτή, δεν ασκείται από μια εκδοτική τράπεζα γιατί δεν αποτελεί ακόμη εξειδικευμένη εργασία, αλλά αναλαμβάνεται από πολλές άλλες τράπεζες. Το ρόλο της εκδοτικής τράπεζας έπαιξε, για πρώτη φορά στην απελευθερωμένη Ελλάδα, η Εθνική Χρηματιστική τράπεζα, η οποία ύστερα από ειδική εξουσιοδότηση και το ψήφισμα της 17,06,1831 έθεσε σε κυκλοφορία χαρτονόμισμα συνολικής αξίας 3 εκατ. Φοινίκων (Γάγαλης Α.Μ. “Οι εργασίες των

κεντρικών τραπεζών και ειδικότερα ο ρόλος της Τράπεζας της Ελλάδος στο Χρηματοπιστωτικό Σύστημα”, περίληψη ομιλίας, Μάρτιος 1986 σελ. 15-20). Με τη διάλυση όμως της εν λόγω τράπεζας, αποσύρθηκε από την κυκλοφορία το 1833 ο Φοίνικας και καθιερώθηκε νέο νόμισμα, η δραχμή.

Στη συνέχεια την εκδοτική λειτουργία αποσπασματικά, κατά την περίοδο 1841-1927, ανέλαβε η Εθνική τράπεζα της Ελλάδος.

Το έτος 1841 συνδέεται με την ίδρυση της εθνικής τράπεζας της Ελλάδος, που αποτελεί σταθμό στην ιστορική εξέλιξη του Τραπεζικού Συστήματος στην Ελλάδα και είναι αφετηρία της καλώς οργανωμένης πίστης στους διάφορους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας.

Δεύτερη αξιόλογη τράπεζα που ιδρύθηκε το 1893, ήταν η τράπεζα Αθηνών, η οποία συνέβαλε και μέχρι τη συγχώνευση της με την Εθνική τράπεζα της Ελλάδος (1953) στη γόνιμη συμπαράσταση και ικανοποίηση των αναγκών των παραγωγικών κλάδων της χώρας. Η συμβολή της Τράπεζα Αθηνών στην ελληνική τραπεζική και οικονομική πραγματικότητα υπήρξε πολύπλευρη, αν και συχνά αμφισβητήσιμη. Η ίδρυση της ως τράπεζα καταθέσεων θα αποτελέσει μια σημαντική καινοτομία για τα ελληνικά τραπεζικά δεδομένα, ενώ οι σχέσεις που θα εγκαινιάσει με τη βιομηχανία, σε πείσμα των θεωρητικών αρχών λειτουργίας μιας τράπεζας καταθέσεων, θα εντυπωσιάσουν τους σύγχρονους, αλλά και τους μεταγενέστερους ερευνητές. Η εισαγωγή νέας λογιστικής οργάνωσης σύμφωνα με το πρότυπο, που χρησιμοποιούσε μέχρι τότε η Credit Lyonnais, οι πρώτες προσπάθειες χρηματοδότησης της ελληνικής εμπορικής ναυτιλίας από την πλευρά μιας τράπεζας, η εισαγωγή νέων τραπεζικών υπηρεσιών για την Ελλάδα αποτελούν μερικά ενδεικτικά παραδείγματα της φυσιογνωμίας της νέας τράπεζας, της νέας δυναμικής που θα εμφυσήσει στην ελληνική οικονομία.

Το 1904 ιδρύεται η Τράπεζα της Ανατολής με πρωτοβουλία της Εθνικής Τράπεζας και με τη συμμετοχή της γερμανικής National Bank fur Deutschland, μιας από τις μεγαλύτερες τράπεζες της αυτοκρατορικής Γερμανίας. Η Εθνική Τράπεζα συνειδητοποιώντας τις δυνατότητες, οι οποίες της ανοίγονταν στο χώρο του παροικιακού ελληνισμού θα αναζητήσει τη συνεργασία του γερμανικού κεφαλαίου για την αξιοποίηση μιας περιοχής στην οποία το γερμανικό κεφάλαιο είχε δημιουργήσει, ήδη, στενούς δεσμούς (F. H. “The world’s Banker” New Haven 1930, σ. 60). Στην αμοιβαία αυτή ανταπόκριση ενδιαφέροντος, η Ε.Τ.Ε προσφέροντας ως αντάλλαγμα την προσέλκυση των ελληνικών πληθυσμών της Ανατολής στην τροχιά του γερμανικού κεφαλαίου, θα επιδιώξει με τη σειρά της να επωφεληθεί από την δυναμικότητα του τελευταίου. Οι σχέσεις όμως των δυο ιδρυμάτων σύντομα θα αποδειχθούν εξαιρετικά ανταγωνιστικές και θα οδηγήσουν, τελικά, στη διακοπή της συνεργασίας τους.

Η περίοδος αυτή δεν σηματοδοτείται μόνο από την ίδρυση μεγάλων τραπεζών με στόχο την άντληση μεγάλων κεφαλαίων από την αγορά της Ανατολής, αλλά και από την ίδρυση τραπεζών μικρών κεφαλαίων, που στοχεύουν στην κάλυψη των αναγκών πολύ συγκεκριμένου εμπορικού ή επιχειρηματικού αντικείμενου. Κατά την περίοδο αυτή, το βασικό χαρακτηριστικό είναι ότι η οργάνωση των Τραπεζών είναι ατελής και αναπτύσσεται κλίμα εύκολης εισόδου στον κλάδο λόγω έλλειψης κεντρικού και θεσμικού ελέγχου, καθώς και της δυνατότητας ανάληψης επιχειρηματικής δραστηριότητας, δεδομένου ότι η ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας είναι πολύ περιορισμένη σε άλλους παραγωγικούς τομείς. Για το λόγο αυτό δημιουργούνται πολλές μικρές, τοπικού χαρακτήρα και βραχύβιες τράπεζες.

Η ΔΕΥΤΕΡΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ: 1928 - 1945

Η κατάσταση στο χώρο των τραπεζών θα διαφοροποιηθεί σημαντικά με τον τερματισμό του πρώτου παγκοσμίου πολέμου. Η νομισματική στενότητα, καθώς και η εύκολη είσοδος στον κλάδο λόγω της έλλειψης κεντρικού και θεσμικού ελέγχου επέδρασε στην αύξηση του αριθμού των τραπεζών στις δύο πρώτες δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα. Ο έντονος όμως πληθωρισμός και η συναλλαγματική αστάθεια του μεσοπολέμου θα επιταχύνουν τους ρυθμούς. Πενήντα περίπου τράπεζες θα λειτουργήσουν στην αρχή αυτής της περιόδου αν υπολογισθούν κι εκείνα τα τραπεζικά ιδρύματα, που ιδρύθηκαν και διαβίωσαν, επωφελούμενα από την πολιτική και οικονομική αστάθεια.

Η καταπληκτική αυτή αύξηση του αριθμού των τραπεζών θα πρέπει όμως να αντιμετωπισθεί με κάποια επιφυλακτικότητα, ως προς την ερμηνεία της. Τα αίτια θα πρέπει να αναζητηθούν στον πληθωρισμό, στη συναλλαγματική αστάθεια, στα μεγάλα κέρδη, που οι συνθήκες αυτές επέτρεπαν καθώς και στη φορολογική πολιτική. Η φορολόγηση των διανεμομένων κερδών, σύμφωνα με το νόμο του 1925, θα δώσει σημαντική ώθηση σε μια διαδικασία, που ήταν ήδη σε λειτουργία. Μόνο το 1931, με την ψήφιση του νόμου 5078 περί Ανώνυμων Εταιρειών και Τραπεζών, περιορίζεται ο αριθμός των τραπεζών που δρουν στον ελλαδικό χώρο, γιατί μόνον εταιρείες, που λειτουργούν με τη μορφή Ανώνυμης Εταιρείας μπορούν πλέον να φέρουν στις επωνυμίες τους τη λέξη τράπεζα (Τραγάνης Γ. “ Ελληνική Τραπεζική Νομοθεσία και πρακτική”, τόμος Ι, Αθήνα 1980, σ. 29).

Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό αυτής της περιόδου είναι η ίδρυση της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος που ανέλαβε την εκδοτική λειτουργία. Η ίδρυση της υπήρξε αποτέλεσμα διαπραγματεύσεων ανάμεσα στο ελληνικό κράτος, την Ε.Τ.Ε. και τη δημοσιονομική Επιτροπή της Κ.τ.Ε (Κοινωνίας των Εθνών), που εντασσόταν στα

πλαίσια της επαναδοχής της Ελλάδος στις διεθνείς κεφαλαιαγορές.

Προς το τέλος αυτής της περιόδου οι τράπεζες αρχίζουν να εξειδικεύονται και να οργανώνονται. Για το λόγο αυτό, ανακόπτεται η τάση ίδρυσης νέων μικρών και τοπικού χαρακτήρα τραπεζών και οι ήδη υπάρχουσες τραπεζικές μονάδες αρχίζουν να προχωρούν σε συγχωνεύσεις και απορροφήσεις από μεγαλύτερες και σταθερότερες μονάδες.

Η ΤΡΙΤΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ: 1946 - 1986

Οι μετά τον Β΄ παγκόσμιο πόλεμο, έγιναν μεγάλες προσπάθειες για την ανασυγκρότηση του τραπεζικού συστήματος της χώρας, ενισχύθηκαν με την ίδρυση του Οργανισμού Χρηματοδότησεως Οικονομικής Αναπτύξεως (Ο.Χ.Ο.Α.) το 1954, ο οποίος διαδέχτηκε την Κεντρική Επιτροπή Δανείων (Κ.Ε.Δ.), η οποία διαχειριζόταν τα δάνεια ανασυγκρότησης προερχόμενα από την Αμερικανική βοήθεια.

Στη συνέχεια το 1960, ιδρύθηκε ο Οργανισμός Βιομηχανικής Ανάπτυξης (Ο.Β.Α), με σκοπό την ενεργό συμμετοχή του στις βιομηχανίες, την ίδρυση νέων βιομηχανιών, καθώς και την παροχή τεχνικών και οικονομικών υπηρεσιών (Τραγάνης Γ. “ Ελληνική Τραπεζική Νομοθεσία και πρακτική”, τόμος Ι, Αθήνα 1980, σ. 178).

Η περίοδος αυτή σηματοδοτείται από την οικονομική ανάπτυξη και τη δημιουργία βιομηχανικού υπόβαθρου της χώρας. Το κράτος, έχοντας σα στόχο της οικονομικής και πολιτικής την παροχή επαρκών κεφαλαίων, τεχνικής και διαχειριστικής βοήθειας προς της βιομηχανικές και τουριστικές μονάδες, ιδρύει διάφορους οργανισμούς όπως το 1964 η ΕΤΒΑ (Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Αναπτύξεως), η ΕΤΕΒΑ (Ελληνική Τράπεζα Επενδύσεων και Βιομηχανικής Αναπτύξεως) και η Τράπεζα Επενδύσεων.

Με την κατάργηση της Νομισματικής Επιτροπής και την ανάθεση στην Τράπεζα Ελλάδος ξεκίνα μια καινούργια περίοδος λειτουργίας των τραπεζικών εργασιών. Σημειώνονται μεγάλες αλλαγές, όπως οι προσαρμογές και ομαδοποιήσεις επιτοκίων και γίνεται προσπάθεια να αποσυνδεθεί η επιδότηση του επιτοκίου από τη λειτουργία του πιστωτικού μηχανισμού.

Μέχρι τα μέσα περίπου του 1980, το σύστημα λειτούργησε ολοκληρωτικά κάτω από την κυβερνητική καθοδήγηση με στόχο τη φορολόγηση μέσω του πληθωρισμού των αποταμιευμάτων του ελληνικού λαού και τη χρηματοδότηση με αρνητικά επιτόκια του δημοσίου τομέα και του μεγάλου επιχειρηματικού κεφαλαίου. Τα διαζευκτικά χρηματοπιστωτικά μέσα, στα οποία ο Έλληνας πολίτης θα μπορούσε να αποταμιεύσει κάπως πιο αποδοτικά, ήταν ανύπαρκτα (Συμιγιάννης Γ. “Το Ελληνικό Πιστωτικό Σύστημα” (σχέδιο ομιλίας), Μάρτιος 1986, σ.6).

Κάνοντας αυτές τις αρνητικές διαπιστώσεις, καταργήθηκαν πολλές λεπτομερείς

ρυθμίσεις και όπου κρίθηκε ότι ήταν αναγκαίο να διατηρηθεί η επιδότηση του επιτοκίου, το βάρος το επιβαρύνθηκε ο Κρατικός Προϋπολογισμός. Στόχος της πολιτικής αυτής ήταν ή αύξηση της αποτελεσματικότητας του τραπεζικού συστήματος, που θα πρέπει πλέον να λειτουργεί με βάση τα τραπεζικά κριτήρια.

Τέλος, έγιναν αποτελεσματικές προσπάθειες για τον εκσυγχρονισμό του συστήματος πληρωμών, ιδρύθηκαν συμψηφιστικά γραφεία σε όλα τα υποκαταστήματα της Τράπεζας Ελλάδος και λήφθηκαν μια σειρά από μέτρα εκσυγχρονισμού διακίνησης των επιταγών και διευκόλυνσης της ευρύτερης χρήσης στις συναλλαγές. Τα μέτρα αυτά αποτέλεσαν το ξεκίνημα του εκσυγχρονισμού του τραπεζικού συστήματος στην Ελλάδα ρίχνοντας φώς στην επόμενη ιστορική περίοδο που αφορά την απελευθέρωση των τραπεζικών εργασιών.

5.2: Η ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΣΗ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Σταθερή επιδίωξη της Τράπεζας της Ελλάδος, είναι η απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος από τις διοικητικές ρυθμίσεις, καθώς και η ενίσχυση των ανταγωνιστικών δυνάμεων της αγοράς στο χρηματοδοτικό και τον πιστωτικό τομέα. Σημαντικό βήμα προς την ολοκλήρωση της διαδικασίας απελευθέρωσης του πιστωτικού συστήματος ήταν η κατάργηση και των τελευταίων ρυθμίσεων για την προνομιακή χρηματοδότηση του ευρύτερου δημόσιου τομέα από το τραπεζικό σύστημα, όπως προβλέπεται από τη Συνθήκη του Μάαστριχ, και τους Κανονισμούς του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Αυτές οι ρυθμίσεις είχαν σαν αποτέλεσμα την πλήρη εξομοίωση των δημόσιων επιχειρήσεων με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις όσον αφορά τις προϋποθέσεις και τους όρους πρόσβασής τους στο τραπεζικό σύστημα. Αξίζει να σημειωθεί ότι μετά την άρση και των τελευταίων περιορισμών, το πλαίσιο λειτουργίας και οι όροι παροχής τραπεζικών υπηρεσιών έχουν αλλάξει ριζικά. Οι τράπεζες έχουν σήμερα την δυνατότητα:

1. Να χρηματοδοτούν σχεδόν όλους τους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας με ελευθέρως διαπραγματεύσιμα επιτόκια και όρους που καθορίζουν οι ίδιες.
2. Να προσφέρουν νέες χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες.
3. Να επιλέγουν ελεύθερα τους τομείς δραστηριοποίησής τους.

Κατά συνέπεια, έχουν δημιουργηθεί νέες συνθήκες και δυνατότητες που μπορούν να

αξιοποιηθούν σε τομείς που δεν σχετίζονται με τον αρχικό σκοπό λειτουργίας της τράπεζας.

Παρά τις θετικές αυτές εξελίξεις, δεν μπορεί να υποστηριχτεί ότι έχουν δημιουργηθεί ικανοποιητικές συνθήκες ανταγωνισμού στο τραπεζικό σύστημα γιατί υπάρχουν ακόμη εγγενείς αδυναμίες που αλλοιώνουν την αποτελεσματική λειτουργία. Τέλος ιδιαίτερη βαρύτητα στη μεταρρύθμιση αυτή, είχε η πλήρης απελευθέρωση της αγοράς συναλλάγματος, καθώς έδωσε τη δυνατότητα στις τράπεζες να παρέχουν στους πελάτες τους όλα τα μέσα των διεθνών χρηματαγορών. Μέχρι σήμερα, η εκμετάλλευση των δυνατοτήτων δεν είναι πλήρης, τόσο από την πλευρά των τραπεζών, όσο και από τους επενδυτές. Αυτό οφείλεται κυρίως στην έλλειψη εμπειρίας και υποδομής των ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων, που δρα αποτρεπτικά στην προώθηση των νέων προϊόντων, αλλά και στην έλλειψη εξοικείωσης των πελατών με αυτά (Κισσάς Χ. “Εξελίξεις στις Ελληνικές Χρηματαγορές: Χρηματοπιστωτικά μέσα και παράγωγα προϊόντα” Επιλογή Ιαν. 1995 σελ.40)

5.3 Η ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Από το 1921, όταν εμφανίστηκε η πρώτη ξένη τράπεζα στην Ελλάδα μέχρι σήμερα, ο χάρτης έχει αλλάξει σχεδόν ολοκληρωτικά. Η πρώτη ξένη τράπεζα που ήρθε στην Ελλάδα ήταν η American Express, η οποία σήμερα συνεχίζει την παρουσία της με 3 καταστήματα, ενώ αρκετές εργασίες, όπως οι πιστωτικές κάρτες, προωθούνται μέσω συνεργασιών (Alpha Bank).

Η δεύτερη αρχαιότερη τράπεζα από το εξωτερικό ήταν η Citibank, η οποία συνεχίζει και σήμερα τη λειτουργία της στην Ελλάδα και μάλιστα με δυναμικούς ρυθμούς, κατέχοντας το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς από πλευράς ενεργητικού, χορηγήσεων και καταθέσεων μετά την Τράπεζα Κύπρου, η οποία εγκαταστάθηκε στην Ελλάδα αρκετά αργότερα (1990).

Ακολούθησε «εισβολή» ξένων τραπεζών στη δεκαετία του 1980 (Banque National De Paris, Barclays Bank, Midland, Credit Commercial De France, Bayerische, Societe Generale, Banque Paribas, Arab Bank), μερικές εκ των οποίων σήμερα δεν έχουν υποκαταστήματα στην Ελλάδα ή η δραστηριότητά τους είναι αρκετά περιορισμένη.

Αρκετές από τις ξένες τράπεζες που σήμερα δεν δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα άμεσα ή που έχουν περιορίσει στο ελάχιστο την παρουσία τους προέρχονται από τη δεκαετία του 1970. Τη δεκαετία του 1970 εμφανίστηκαν στην Ελλάδα οι National Westminster Bank, Bank of America, ABN Amro Bank, Royal Bank of Scotland, Bank

of Nova Scotia, ANZ Gridlays, The Chase Manhattan Bank, Bank Saderat Iran κλπ. Από τότε μέχρι σήμερα μερικές ελληνικές τράπεζες έγιναν ξένες και αρκετές ξένες δεν υπάρχουν. Ενδεικτικά αναφέρεται η εξαγορά της Novabank από την πορτογαλική BCP και της Γενικής Τράπεζας από τη Societe Generale. Επίσης, σημαντική είναι η παρουσία της Credit Agricole μέσω της Εμπορικής Τράπεζας, αλλά και η «φυγή» της Deutsche Bank από το μετοχικό κεφάλαιο της EFG Eurobank Ergasias.

Στη συνέχεια και ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, εν όψει της απελευθέρωσης της καταναλωτικής πίστης, ήρθε στην Ελλάδα η Cetelem (θυγατρική της BNP), ενώ ήρθε το υποκατάστημα της γαλλικής Cofidis. Όλα αυτά λίγο πριν την απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης τον Ιούνιο του 2003.

Σήμερα οι φήμες οργιάζουν γύρω από συμφωνίες και εξαγορές μεταξύ ελληνικών και ξένων τραπεζών. Δεν είναι λίγες οι φορές που έχουν ακουστεί μεγάλα ονόματα όπως αυτό της BNP για μεγάλες ελληνικές ιδιωτικές τράπεζες. Ίσως, να μην πρέπει να αδικούμε και όσους κυκλοφορούν τις φήμες αυτές.

Από τη μια η συγκέντρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος στις πέντε μεγάλες τράπεζες και από την άλλη η επέκταση των πιστωτικών ιδρυμάτων στο νέο Ελ Ντοράντο των Βαλκανίων, φέρνουν αναγκαίες αλλαγές. Και όλα αυτά σε συνδυασμό με τη μικρή, αλλά σταδιακή μείωση των μεριδίων των ελληνικών τραπεζών στην εγχώρια αγορά.

Σύμφωνα με στοιχεία του 2004, οι ελληνικές τράπεζες εμφάνισαν μικρή μείωση του μεριδίου αγοράς που κατείχαν με βάση το ενεργητικό και τις καταθέσεις και ελαφρά άνοδο με βάση τις χορηγήσεις. Οι αυξήσεις και οι μειώσεις αφορούν μεταβολές μεταξύ 1-4%.

Αντίθετα οι ξένες τράπεζες παρουσίασαν το 2004 αύξηση του μεριδίου τους με βάση το ενεργητικό και τις καταθέσεις και μείωση με βάση τις χορηγήσεις.

Ο βαθμός συγκέντρωσης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, με βάση το μερίδιο αγοράς των πέντε μεγαλύτερων τραπεζών παρουσίασε το 2004 επί δεύτερο συνεχόμενο έτος οριακή άνοδο όσον αφορά στις χορηγήσεις και μικρή πτώση όσον αφορά στο ενεργητικό και τις καταθέσεις. Οι μεταβολές κυμαίνονται μέχρι 2 ποσοστιαίες μονάδες.

Στην ελληνική αγορά αυξήθηκε πέρσι ο αριθμός των πιστωτικών ιδρυμάτων κυρίως λόγω της εγκατάστασης υποκαταστημάτων τραπεζών από χώρες της ΕΕ και γενικότερα τα τελευταία χρόνια παρουσιάζει ελαφρώς ανοδική τάση με μικρές διακυμάνσεις. Αντίθετα, όπως παρατηρεί ο Διοικητής της Τράπεζας της Ελλάδος στην Ετήσια Έκθεσή του, στις περισσότερες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης η τάση στον τομέα αυτόν είναι πτωτική.

Σε αυτό έχουν συντελέσει και οι εξαγορές και συγχωνεύσεις που παρατηρήθηκαν

διεθνών αλλά και η προσπάθεια εξορθολογισμού και προσαρμογής των χρηματοπιστωτικών συστημάτων των επιμέρους χωρών στα νέα δεδομένα που προέκυψαν από τη δημιουργία της ΟΝΕ. Το 2004 στην Ευρώπη μειώθηκαν κατά 1000 τα ιδρύματα που δραστηριοποιούνται στα κράτη μέλη της Ε.Ε. (από 8.433 το 2003 σε 7.444 το 2004).

Και τι θέλουν οι ξένες τράπεζες στην Ελλάδα; Δύο βασικά στοιχεία.

- Πρώτον, να επωφεληθούν από μια αγορά που παρουσιάζει μεγάλους ρυθμούς πιστωτικής επέκτασης και που βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης.
- Δεύτερον, να δημιουργήσουν στην Ελλάδα την έδρα τους για την επέκταση των δραστηριοτήτων τους στα Βαλκάνια. Το «πέρασμα» από την Ελλάδα αποτελεί γεωγραφικό αλλά και εκπαιδευτικό όφελος, καθώς οι ελληνικές τράπεζες έχουν αποκτήσει μεγαλύτερη τεχνογνωσία και είναι πιο κοντά στην κουλτούρα των λαών στη γύρω περιοχή.

Τα τελευταία χρόνια αυξάνεται συνεχώς η δραστηριότητα των ελληνικών τραπεζών στα Βαλκάνια με στόχο τη διεύρυνση των πηγών κερδοφορίας τους, ακολουθώντας τις διεθνείς τάσεις. Κατά το 2004 μετά την προσπάθεια συμπίεσης του κόστους τους στο εσωτερικό τα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα προχώρησαν σε επανεξέταση των δραστηριοτήτων τους στο εξωτερικό. Έτσι παρατηρείται τάση αναδιπλώσης των ελληνικών τραπεζών από αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται επί σειρά ετών με οριακά αποτελέσματα και επέκτασής σε αγορές που προσφέρουν υψηλότερες αποδόσεις και χαρακτηρίζονται από καλύτερες προοπτικές ανάπτυξης.

5.4: ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΟΝ ΕΝΙΑΙΟ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΧΩΡΟ ΣΗΜΕΡΑ

Για την ελληνική οικονομία το 2010 αποτέλεσε έτος ιδιαίτερα αρνητικών εξελίξεων. Η εξαιρετικά επιβαρυνμένη δημοσιονομική κατάσταση της χώρας οδήγησε σε σημαντική μείωση της πιστοληπτικής της ικανότητας, αδυναμία πρόσβασης στις διεθνείς αγορές και συγκέντρωση του διεθνούς ενδιαφέροντος γύρω από τον τρόπο διαχείρισης του υψηλού δημοσίου χρέους.

Σε αυτό το οικονομικό περιβάλλον το ελληνικό τραπεζικό σύστημα ήρθε αντιμέτωπο με πολλές προκλήσεις. Σε αντίθεση με τον τραπεζικό τομέα άλλων χωρών, οι Τράπεζες στην Ελλάδα δεν υπήρξαν γενεσιουργός αιτία της οικονομικής κρίσης, αλλά υφίστανται τις συνέπειες των δημοσιονομικών προβλημάτων της χώρας, τις

οποίες μπόρεσαν να αντιμετωπίσουν με επιτυχία, χάρη στην ικανοποιητική κεφαλαιακή τους βάση, τη χαμηλή συγκριτικά μόχλευση και τη συντηρητική πολιτική διαχείρισης ρευστότητας και ποιότητας ενεργητικού.

Επίσης λόγω της παγκοσμιοποίησης της τραπεζικής αγοράς, της ελεύθερης κυκλοφορίας ανθρώπων, επιχειρήσεων και κεφαλαίων και των δυνατοτήτων που παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία επικοινωνιών, οι έλληνες συναλλασσόμενοι μπορούν σήμερα να αναζητούν και να επιλέγουν χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες από έναν πολύ μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων και τους ανά τον κόσμο ανταποκριτές η συνεργάτες τους. Οι πιο πρόσφατες σχετικές δημοσιεύσεις αποδεικνύουν ότι τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες προσφέρονται σήμερα στην Ελλάδα από 467, έναντι 462 το προηγούμενο έτος, πιστωτικούς οργανισμούς. Τους οργανισμούς αυτούς η ΤτΕ ταξινομεί (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, Το ελληνικό σύστημα 2010, σ.13):

- 62 πιστωτικά ιδρύματα με έδρα ή υποκατάστημα στην Ελλάδα
- 351 πιστωτικά ιδρύματα με έδρα σε άλλο κράτος μέλος του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου (ΕΟΧ), που παρέχουν στην Ελλάδα υπηρεσίες χωρίς επί τόπου παρουσία τους και
- 54 λοιπές εταιρείες του χρηματοπιστωτικού συστήματος.

A) Πιστωτικά ιδρύματα με έδρα ή υποκατάστημα στην Ελλάδα

Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΤτΕ, τον Απρίλιο του 2011, ήταν στην Ελλάδα εγκατεστημένα και λειτουργούσαν 62 πιστωτικά ιδρύματα (έναντι 65 τον Νοέμβριο του 2010), εκ των οποίων:

- 34 πιστωτικά ιδρύματα (18 εμπορικές και 16 συνεταιριστικές τράπεζες) που έχουν καταστατική έδρα στην Ελλάδα, έχουν αδειοδοτηθεί και εποπτεύονται από την Τράπεζα της Ελλάδος και υπάγονται στο καθεστώς της αμοιβαίας αναγνώρισης (κοινοτικό διαβατήριο) σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 3601/2007.
- 22 υποκαταστήματα πιστωτικών ιδρυμάτων που έχουν έδρα σε άλλο κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, και , επίσης υπάγονται στο καθεστώς της αμοιβαίας αναγνώρισης (κοινοτικό διαβατήριο) του ν. 3601/2007, εποπτευόμενα από τις αρμόδιες αρχές του κράτους μέλους καταγωγής των πιστωτικών ιδρυμάτων.
- 5 υποκαταστήματα πιστωτικών ιδρυμάτων που έχουν έδρα εκτός της

Ευρωπαϊκής Ένωσης και εποπτεύονται από την Τράπεζα Ελλάδος, καθώς δεν υπάγονται στο καθεστώς της αμοιβαίας αναγνώρισης, και

- 1 πιστωτικό ίδρυμα που έχει εξαιρεθεί από την εφαρμογή του ν. 3601/2007, δηλαδή το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων.

Β) Πιστωτικά ιδρύματα που παρέχουν στην Ελλάδα υπηρεσίες εξ' αποστάσεως.

Επιπλέον των παραπάνω πιστωτικών ιδρυμάτων που έχουν μόνιμη εμπορική παρουσία στην Ελλάδα, τραπεζικές υπηρεσίες (πληρωμών ή χρηματοδότησης) προς ελληνικά φυσικά ή νομικά πρόσωπα δύνανται, επίσης, να παρέχουν, 351 πιστωτικά ιδρύματα (έναντι 334 τον Απρίλιο του 2010), τα οποία εδρεύουν σε άλλο κράτος μέλος του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου (ΕΟΧ). Τα εν λόγω πιστωτικά ιδρύματα εποπτεύονται από τις αρμόδιες αρχές της χώρας καταγωγής τους και, κατά τα προβλεπόμενα από τον ν. 3601/2007, έχουν απλώς γνωστοποιήσει στην Τράπεζα Ελλάδος «ενδιαφέρον παροχής υπηρεσιών χωρίς εγκατάσταση». Η κατανομή τους αναλόγως χώρας προέλευσης ήταν, τον Μάιο 2011, η εξής:

Χώρα προέλευσης	Αριθμός ιδρυμάτων	Χώρα προέλευσης	Αριθμός ιδρυμάτων
Αυστρία	28 (27)	Κύπρος	7 (5)
Βέλγιο	6 (5)	Λιχτενστάιν	3 (3)
Γαλλία	40 (38)	Λουξεμβούργο	33 (34)
Γερμανία	46 (43)	Μάλτα	7 (5)
Γιβραλτάρ	6 (5)	Νορβηγία	2 (2)
Δανία	4 (5)	Ολλανδία	26 (25)
Εσθονία	1 (1)	Ουγγαρία	2 (2)
Ηνωμένο Βασίλειο	79 (75)	Πολωνία	1 (1)
Ιρλανδία	30 (29)	Πορτογαλία	3 (3)
Ισλανδία	1 (1)	Σουηδία	3 (4)
Ισπανία	6 (6)	Τσεχία	1 (1)
Ιταλία	9 (8)	Φινλανδία	7 (6)
		ΣΥΝΟΛΟ	351 (334)

Πίνακας 4: Κατανομή Πιστωτικών Ιδρυμάτων στην ΕΟΧ, Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος. Πίνακας Εποπτευόμενων Ιδρυμάτων, Μάιος 2011.

Στο χρονικό διάστημα Απρίλιος 2010 – Μάιος 2011 ο αριθμός των πιστωτικών ιδρυμάτων αυτής της κατηγορίας αυξήθηκε κατά 5% με σημαντικότερη συμβολή στην ανωτέρω αύξηση να παρουσιάζουν τα πιστωτικά ιδρύματα από Ηνωμένο Βασίλειο, Γερμανία και Γαλλία.

Γ) ΛΟΙΠΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Επιπλέον των προαναφερθέντων πιστωτικών ιδρυμάτων, στην Ελλάδα λειτουργούν άλλες 54 εταιρείες (έναντι 57 τον Απρίλιο του 2010) του χρηματοπιστωτικού συστήματος, οι οποίες εξειδικεύονται στην παροχή συγκεκριμένων χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών (εκτός της αποδοχής καταθέσεων από το κοινό, υπηρεσία που σύμφωνα με τη νομοθεσία επιτρέπεται να παρέχεται μόνο από τα πιστωτικά ιδρύματα) και εποπτεύονται επίσης, από την Τράπεζα Ελλάδος.

Η τάση αύξησης του αριθμού των τραπεζών στην Ελλάδα, συνοδεύτηκε και με αύξηση του αριθμού των καταστημάτων των τραπεζών κατά την εξαετία 2003-2008, η οποία ήταν διαρκής και υπερδιπλάσια έναντι της ευρωζώνης (Πίνακας 5). Η εν λόγω τάση αύξησης των καταστημάτων των πιστωτικών ιδρυμάτων διακόπηκε κατά τη διάρκεια του 2010. Σύμφωνα με τον κατάλογο καταγραφής της παρουσίας του τραπεζικού συστήματος στην Ελλάδα, στο τέλος Δεκεμβρίου 2010 ο αριθμός των καταστημάτων των τραπεζών στην Ελλάδα, χωρίς να υπολογίζονται τα καταστήματα της τράπεζας Ελλάδος, ανέρχονται σε 4.183. Ωστόσο, σε σχέση με το 2008, η ποσοστιαία μεταβολή στον αριθμό των τραπεζικών καταστημάτων αυξήθηκε κατά δυο ποσοστιαίες μονάδες.

Η εξέλιξη αυτή αντανακλά εν μέρει την προτίμηση της πελατείας των τραπεζών στην Ελλάδα για την πραγματοποίηση τραπεζικών συναλλαγών κυρίως μέσω των καταστημάτων τους, τις προσπάθειες των εγκαταστημένων στη χώρα μας τραπεζών να αυξήσουν τα σημεία φυσικής εξυπηρέτησης της πελατείας τους και τη διεύρυνση του δικτύου καταστημάτων τους σε γεωγραφικές περιοχές της χώρας με χαμηλά ποσοστά αστικοποίησης.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Μεταβολή % (2008-2009)	Μεταβολή % (2010 – 2009)
Ελλάδα	3.300	3.403	3.543	3.699	3.850	4.095	4.264		24	-2
Ευρωπαϊκή Ένωση	206.956	211.442	214.925	228.601	233.581	238.117	μ.δ		15	Μ.δ
Ευρωζώνη	168.730	168.476	169.644	181.499	183.981	186.363	Μ.δ		10	Μ.δ

Πίνακας 5: Αριθμός καταστημάτων τραπεζών (2003 – 2010),

Πηγή: Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, Structural Indicators for the EU Banking Sector, Ιανουάριος 2010.

Μ.δ Μη διαθέσιμα στοιχεία

Παράλληλα με τη διαχρονική αύξηση του αριθμού καταστημάτων, σημαντική και συστηματική υπήρξε και κατά τη διάρκεια του 2010 η προσπάθεια των εγκατεστημένων στην χώρα μας τραπεζών να αναπτύξουν εναλλακτικά δίκτυα διανομής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, όπως αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές (ATM), τηλεφωνική τραπεζική (phone banking) και ηλεκτρονική τραπεζική (e-banking). Η προσπάθεια αυτή είχε ως αποτέλεσμα τη διατήρηση του αριθμού των ATM (2010: 7.580, 2009: 7.624, 2008: 7.575, 2007: 7.270, 2006: 6.667), όσο και την αναβάθμιση και διεύρυνση των υπηρεσιών που παρέχονται μέσω αυτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Η ποιότητα αποκτά ολοένα και μεγαλύτερο ενδιαφέρον καθώς οι επιχειρήσεις κατανοούν περισσότερο την σημασία τους. Τα θέματα που σχετίζονται με τη βελτίωση της, την προερχόμενη απ' αυτήν αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και συνεπώς την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τίθενται σε υψηλή προτεραιότητα (IPM Research Series 1993, "Quality People Management Matters", Institute of Personnel Management, 1-83). Ο σύγχρονος ανταγωνισμός στις διεθνείς αγορές επιβάλλει στις επιχειρήσεις όχι μόνο να βελτιώνουν διαρκώς την παραγωγικότητα τους αλλά και να επινοούν συνεχώς διαφορετικές πηγές άντλησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα εξασφαλίσει την επιτυχία τους. Έτσι, ζωτική σημασία αποκτούν για κάθε επιχείρηση η υψηλή ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών αυτής, η διαφοροποίηση του έναντι αυτών που παράγουν οι ανταγωνιστές της, η καινοτομία στο σχεδιασμό τους και η ταχύτητα εισαγωγής τους στην αγορά (Kochan T.A and Dyer L., 1993 "Managing transformational change: the role of human resource professionals" the International Journal of Human Resource Management, Vol. 3, no.3: 569-590).

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα δεν είναι άμοιρο των επιδράσεων που υφίσταται η διεθνής, και ειδικότερα η ευρωπαϊκή τραπεζική αγορά. Πρωτεύουσα θέση στους παράγοντες που επενεργούν κατέχει η απελευθέρωση και η απαλλαγή της τραπεζικής αγοράς από κανονιστικές ρυθμίσεις που εκδηλώνεται κι ολοκληρώνεται με γοργά βήματα, παράλληλα με τη διαδικασία ενοποίησης της ευρωπαϊκής αγοράς. Η εξέλιξη προς αυτή την κατεύθυνση διασφαλίστηκε και εντάθηκε μέσω της Δεύτερης Τραπεζικής Οδηγίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με την οποία καθιερώθηκε ομοιόμορφο θεσμικό πλαίσιο για την ίδρυση και λειτουργία τω χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων (Κοκκομέλης, 1995). Η εν λόγω Οδηγία επιτρέπει στις Τράπεζες και στα λοιπά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα να παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε οποιαδήποτε άλλη χώρα-μέλος, χωρίς να απαιτείται η έκδοση άλλης τοπικής άδειας. Η επίπτωση αυτού του θεσμικού πλαισίου στην απελευθέρωση της τραπεζικής αγοράς και στην ένταση του ανταγωνισμού είναι προφανής καθώς επίσης και η αναμενόμενη, αλλά και εκδηλούμενη ήδη σε ευρεία κλίμακα, κίνηση συγχωνεύσεων και εξαγορών τραπεζικών οργανισμών.

Εν όψει των ευκαιριών και απειλών του διεθνούς περιβάλλοντος, και προκειμένου να καταστούν ανταγωνιστικές, οι Τράπεζες επιλέγουν στρατηγικές που εστιάζονται στην βελτίωση της παραγωγικότητας τους και στη δραστική μείωση του κόστους

λειτουργίας δίνοντας έμφαση στην ποιότητα, εξυπηρέτηση, ποικιλία, στο κόστος και στην τιμολόγηση προϊόντων και υπηρεσιών (Κοκκομέλης, 1995). Η σημασία της ποιότητας στον τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών είναι ιδιαίτερη, δεδομένου ότι ο ανταγωνισμός εκτείνεται συχνά γύρω από την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πελάτες. Η τιμή και η καινοτομία δεν αποτελούν συνήθως την πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μεταξύ των Τραπεζών, σε αντίθεση με άλλους παραγωγικούς τομείς. Η σύνθετη και πολύπλοκη τιμολόγηση των προϊόντων και υπηρεσιών των Τραπεζών αποτρέπει συνήθως τους πελάτες από την περιπλάνηση για την αναζήτηση φτηνότερων τιμών, γεγονός που κατατείνει υπέρ του προσανατολισμού τους προς την ποιότητα.

Παρά ταύτα, οι Τράπεζες, όπως και οι άλλες επιχειρήσεις του τριτογενούς τομέα, έχουν αναγνωρίσει, μάλλον καθυστερημένα σε σχέση με τη βιομηχανία, τη σημασία της ποιότητας και τις επιπτώσεις της. Έτσι, μόνον πρόσφατα εστίασαν την προσοχή τους στην ανάπτυξη και εφαρμογή προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας. Η ανάγκη να γίνουν ανταγωνιστικές ως προς την ποιότητα και να βελτιώσουν την εξυπηρέτηση των πελατών τους καθίσταται ολοένα και περισσότερο επιτακτική (Rees, 1995 p. 99-109). Η ποιότητα εξυπηρέτησης και η ικανοποίηση του πελάτη έχουν αναγνωρισθεί ως κρίσιμα στρατηγικά μέσα για την επιτυχή αντιμετώπιση του οξύτατου ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων (Nel and Pitt, 1993).

Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, με την πρωτοπορία των Τραπεζών, επιδιώκουν συνεχώς και περισσότερο να βρίσκονται κοντά στους πελάτες τους. Η τάση μάλιστα είναι τόσο ισχυρή, ώστε ποσοστό 80% των ευρωπαϊκών Τραπεζών να δηλώνουν ως κύριο στρατηγικό στόχο τους την επίτευξη εγγύτητας προς τους πελάτες τους.

Οι Τράπεζες προσανατολίζονται στα νέα δεδομένα και αναγκάζονται να αναθεωρούν τη στρατηγική τους ώστε δι' αυτής να επιτυγχάνεται, πρώτο, καλύτερη προσαρμογή τους στην αγορά και δεύτερο, παραγωγή και προσφορά νέων η διαφοροποιημένων προϊόντων που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών με κυρίαρχα χαρακτηριστικά, την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, το υψηλό επίπεδο της παρεχόμενης εξυπηρέτησης, την ταχύτητα και ακρίβεια διεξαγωγής των συναλλαγών καθώς και τις άμεσες ή έμμεσες ωφέλειες.

Έτσι, καθίσταται δυνατή η παροχή "δέσμης" υπηρεσιών προς τους πελάτες (cross – selling) και επιτυγχάνεται η ανάπτυξη στενότερου δεσμού συνεργασίας μεταξύ πελάτη και Τράπεζας (relationship banking) που οδηγεί σε στενότερη σχέση μεταξύ των δύο μερών και συνεπώς σε συνεχώς ισχυρότερη βάση εργασιών των Τραπεζών και διεύρυνση του μεριδίου αγοράς (Κοκκομέλης, 1995). Λόγω και του συνήθως μεγάλου δικτύου διανομής που διαθέτουν, οι Τράπεζες είναι μοναδικές στην

εκτεταμένη χρήση προσωπικών επαφών με τους πελάτες στο χώρο των καταστημάτων τους, που τις βοηθά να καλλιεργούν στενότερες σχέσεις μαζί τους. Αυτό τους επιτρέπει να προσφέρουν στην πελατεία τους χρηματοπιστωτικές συμβουλές για όλο το εύρος των προϊόντων τους και να παρέχουν υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης, που συνεπάγεται η δυνατότητα συγκέντρωσης της διεξαγωγής των συναλλαγών τους σε μια και μόνο Τράπεζα.

6.1 ΤΙ ΖΗΤΟΥΝ ΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Οι παράγοντες που λαμβάνουν υπόψη τους οι πελάτες στην απόφασή τους να επιλέξουν μια τράπεζα είναι καθοριστικοί για την ίδια την τράπεζα. Η εύκολη πρόσβαση στο υποκατάστημα εξυπηρέτησης, καθώς και ο χώρος εγκατάστασης της τράπεζας δεν αποτελούν πλέον συγκριτικό πλεονέκτημα μεταξύ των τραπεζών, λόγω της ανάπτυξης του δικτύου υποκαταστημάτων.

Από μία έρευνα αγοράς που διεξάχθηκε στην ΗΠΑ πάνω σε 1500 πελάτες τραπεζών, προέκυψε ότι σημαντικός παράγοντας επιλογής χρηματοπιστωτικού ιδρύματος ήταν για:

- Το 44% του δείγματος, η δυνατότητα ανάπτυξης επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- Το 28% του δείγματος, η ποιότητα της προσωπικής εξυπηρέτησης (quality of personal service).

Οι παραπάνω παράγοντες συγκριτικά ήταν πιο σημαντικοί από άλλους, όπως ο χώρος εγκατάστασης.

Τα 2/3 των πελατών που διακόπτουν τη συνεργασία τους σε μία τράπεζα οφείλεται στη χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών.

Άλλη έρευνα που διεξάχθηκε στην Αυστραλία έδωσε διαφορετικά αποτελέσματα σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση του πελάτη. Σύμφωνα με την έρευνα αυτή, οι παράγοντες είναι:

- Η ανεπαρκής εξυπηρέτηση από τους ταμίες.
- Η αρνητική στάση του προσωπικού.
- Η δυσκολία πρόσβασης στην τράπεζα λόγω χώρου εγκατάστασης
- Οι υπερβολικές ερωτήσεις από το προσωπικό
- Η επιβολή κυρώσεων κι επιβαρύνσεων για ασήμαντα πράγματα.

Οι πελάτες αναζητούν να συνεργαστούν με τράπεζες που προσφέρουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Αυτές οι υψηλής ποιότητας υπηρεσίες πρέπει να παρουσιάζουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Ανταπόκριση στα αιτήματα
- Εύκολη πρόσβαση στις θέσεις εξυπηρέτησης
- Αξιοπιστία
- Ευγένεια
- Αρμοδιότητα του υπαλλήλου εξυπηρέτησης
- Κατανόηση των αιτημάτων και αναγκών
- Εμπιστοσύνη
- Επικοινωνία.

Για να προσεγγίσουμε ένα νέο πελάτη στη θέση κάποιου που χάσαμε απαιτείται πέντε φορές περισσότερη προσπάθεια απ' ότι να διατηρήσουμε τον ίδιο πελάτη ευχαριστημένο. Ο δυσαρεστημένος πελάτης θα εκφράσει τη δυσαρέσκεια του, κατά μέσο όρο, σε άλλους 25 ανθρώπους. Οι 25 δυσαρεστημένοι πελάτες ανά μήνα θα εκφράσουν τα παράπονα τους για τις χαμηλής ποιότητας υπηρεσίες σε άλλους ανθρώπους, των οποίων ο αριθμός, στο τέλος του χρόνου θα ανέλθει περίπου στους 7.500. Τα αρνητικά σχόλια αποθαρρύνουν, όχι μόνον τους εν δυνάμει πελάτες, αλλά και τους ήδη πελάτες, ενισχύοντας τις αρνητικές εντυπώσεις που, τυχόν, έχουν για την τράπεζα. Αντίθετα, η παροχή καλής ποιότητας υπηρεσιών οδηγεί στην ανάπτυξη, με δεδομένο ότι ο ευχαριστημένος πελάτης εκφράζει την ικανοποίησή του, κατά μέσο όρο σε άλλους 5 ανθρώπους, κάποιοι από τους οποίους θα γίνουν πελάτες της τράπεζας.

Η γνώμη των πελατών για την τράπεζα διαμορφώνεται κυρίως από την αρνητική ή θετική ποιότητα της εξυπηρέτησης ή της παροχής υπηρεσιών.

6.2 ΣΧΕΣΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Η στρατηγική διοίκηση ποιότητας αποτελεί σχετικά πρόσφατο φαινόμενο που είναι απότοκος της συνεχούς αναζήτησης σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο πλαίσιο του εντεινόμενου ανταγωνισμού της αγοράς. Η στρατηγική προσέγγιση της ποιότητας, λόγω του προληπτικού χαρακτήρα της, προσφέρεται ως η πλέον ενδεδειγμένη για τη διαφοροποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών, σε αντιδιαστολή με την περιστασιακή προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας που εκδηλώνεται ως

αντίδραση στις ανάγκες της αγοράς και συνεπώς έχει παθητικό χαρακτήρα.

Ως κρίσιμες μεταβλητές για την επιτυχία της διοίκησης ποιότητας έχουν εντοπισθεί ο χρόνος, ο οργανωσιακός μετασχηματισμός προς μια κουλτούρα ποιότητας με τη σύγχρονη τεχνολογία. Η ένταση των δραστηριοτήτων διοίκησης της ποιότητας θεωρείται ότι δεν επηρεάζει μόνον την ποιότητα αλλά και την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του πελάτη με ευέλικτο τρόπο.

Η διοίκηση ποιότητας, ως καθολική προσέγγιση, στηρίζεται σε τρεις θεμελιώδεις αρχές που είναι:

- Ο προσανατολισμός στον πελάτη που περιλαμβάνει τόσο τον εξωτερικό όσο και τον εσωτερικό, ως κοινό στόχο των προσπαθειών όλου του οργανισμού και των μελών του,
- Ο προσανατολισμός στις διεργασίες που επιτρέπει την ανάλυση τους σε βασικές εργασίες, ως τμήματα της αλυσίδας ποιότητας με συγκεκριμένους πελάτες και
- Η συνεχής βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών με αξιοποίηση των ανθρώπων στον εντοπισμό και υλοποίηση των κατάλληλων αλλαγών.

Η επιτυχία των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών, προϋποθέτει:

- Την εστίαση στην αγορά και στον πελάτη που επιτρέπει την διάγνωση των αναγκών και των προσδοκιών του και την εκδήλωση των ανάλογων ενεργειών
- Την ανεξάρτητη υπευθυνότητα των εργαζομένων της πρώτης γραμμής που τους δίνει την ευχέρεια να λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις για την εξυπηρέτηση των πελατών
- Την ύπαρξη κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού με ευκαιρίες εξέλιξης και συστήματα ανταμοιβών και αναγνώρισης και αξιολόγησης της απόδοσης και
- Την ύπαρξη σαφούς οράματος ποιότητας των υπηρεσιών που αποκλείει την αυθαίρετη ερμηνεία της ποιοτικής εξυπηρέτησης και την εξ αυτής ασυνέπεια των προσπαθειών βελτίωσης της και τη μεταβλητότητα των αποτελεσμάτων (Ghobadian et.al. 1994 p. 43-66).

Φυσικά μια ισχυρή ανταγωνιστική στρατηγική δεν μπορεί να υλοποιηθεί χωρίς την ύπαρξη **σταθερού και ικανού ανθρώπινου δυναμικού**, καθώς ο υψηλός δυναμισμός των αγορών το έχει αναδείξει σε σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού και η συνεχής αναβάθμιση και

εμπλουτισμός τους αποτελεί στρατηγικό προσδιοριστικό παράγοντα της ποιότητας και των υψηλών οικονομικών αποτελεσμάτων. Κατά τους Quinn και Sulek, όσο πιο ικανό και με επαρκείς γνώσεις είναι το ανθρώπινο δυναμικό, τόσο και πιο κατάλληλο είναι να σχεδιάσει διαδικασίες και να προσφέρει υπηρεσίες που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των πελατών.

Η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό τομέα αποτελεί ύψιστη προτεραιότητα που προσλαμβάνει μάλιστα, λόγω των συνθηκών, επιτακτικό χαρακτήρα. Είναι συνυφασμένη με την επίτευξη υψηλού βαθμού ευελιξίας του Προσωπικού τόσο από λειτουργική άποψη όσο και από γεωγραφική, για να ανταποκρίνεται γρήγορα στις συχνές οργανωσιακές αλλαγές.

Η εξέλιξη της φύσης των τραπεζικών εργασιών απαιτεί επίσης την ανάπτυξη εξειδικευμένων γνώσεων, όπως τα νέα χρηματοπιστωτικά προϊόντα, παράλληλα με την απόκτηση γενικών γνώσεων και ικανοτήτων που θα επιτρέχουν στους εργαζομένους να διαχειρίζονται μεγάλο αριθμό προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και τις αντίστοιχες σχέσεις με τους πελάτες. Η διαγραφόμενη απειλή έλλειψης κρίσιμων ειδικοτήτων στην αγορά εργασίας αναγκάζει τις Τράπεζες να προσελκύουν και να διατηρούν Προσωπικό υψηλού επαγγελματικού επιπέδου που να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις γνώσεων και δεξιοτήτων της σύγχρονης τεχνολογίας της πληροφορικής.

Η κατάλληλη υποκίνηση και η παροχή προοπτικών εξέλιξης και ανάπτυξης αποτελούν ευνοϊκές προϋποθέσεις προς αυτήν την κατεύθυνση. Η ανάγκη συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας και αύξησης της παραγωγικότητας, οδηγεί συχνά την Τράπεζα σε άλλες χώρες, παράλληλα με τη δραματική περικοπή τους κόστους, σε μειώσεις ανθρωπίνου δυναμικού που διαθέτουν, γεγονός που τις επιφορτίζει με πρόσθετες δυσχέρειες διοίκησης του απομένοντος Προσωπικού. Η διοίκηση της ποιότητας προαπαιτεί ευέλικτο, ικανό και υψηλή δέσμευση στους κοινούς στόχους ανθρώπινο δυναμικό.

Τέλος, η τεχνολογία αναφέρεται ως μέσο περιορισμού της πολυπλοκότητας των διαδικασιών παροχής υπηρεσιών, που διευρύνει της δυνατότητες προσφοράς υπηρεσιών πολλών διαφορετικών επιλογών, με σημαντικές οικονομίες κλίμακας. Η χρήση τεχνολογίας, εκτός από τη μερική υποκατάσταση της ανθρώπινης εργασίας (όπως στην περίπτωση των ΑΤΜ), δίνει νέες διαστάσεις στις ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων. Θεωρείται ότι αναβαθμίζει τη γνώση τους και ενισχύει την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους στις υπηρεσίες που παρέχουν και στην εξυπηρέτηση των πελατών. Η συνεχής αυξανόμενη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα θέτει την τεχνολογία σε υποστηρικτικό και δευτερεύοντα ρόλο μάλλον παρά πρωτεύοντα στη στρατηγική ανταγωνισμού των Τραπεζών.

6.3 ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

Οι τράπεζες μπορούν να ακολουθήσουν διάφορα βήματα προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι πρωτοβουλίες βελτίωσης ποιότητας υπηρεσιών στον τραπεζικό τομέα μπορούν να διερευνηθούν με βάση της εξής βασικές έννοιες – αρχές:

1. Εστίαση στον πελάτη (customer focus)

Η διοίκηση της ποιότητας στηρίζεται στην πρόταση ότι η ικανοποίηση των απαιτήσεων του εξωτερικού πελάτη είναι ο σκοπός της επιχειρησιακής δραστηριότητας. Η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών υπάρχει εφόσον αυτά ανταποκρίνονται στον προορισμό τους και συγκεκριμένα στις απαιτήσεις του πελάτη. Μόνον ο πελάτης μπορεί να δώσει σαφή και άμεσα στοιχεία για τις ανάγκες του, καθώς επίσης και για το βαθμό που αυτές έχουν ικανοποιηθεί, σε σχέση με τον ανταγωνισμό (Butz and Goodstein, 1996 p. 63-77).

Ο προσδιορισμός των απαιτήσεων των πελατών γίνεται μέσω συναντήσεων μαζί τους με διάφορες μορφές και μέσω πληροφόρησης από προμηθευτές. Κρίσιμη θεωρείται η αρχική επαφή με τον πελάτη που επηρεάζει την μελλοντική σχέση μαζί του, ενώ υποστηρίζεται ότι είναι πιο δαπανηρή η πρόσκτηση νέων πελατών παρά η διατήρηση των ήδη υπαρχόντων. Οι Τράπεζες χρειάζεται να σχεδιάσουν, να παράγουν και να προσφέρουν τις συγκεκριμένες υπηρεσίες που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών τους (Κοκκομέλης, 1995).

2. Ηγεσία (Leadership)

Ο σπουδαιότερος παράγοντας για την επιτυχία της διοίκησης ποιότητας είναι η συμπεριφορά της Διοίκησης και ειδικότερα η αντίληψη, δέσμευση ηγεσία και συνεχής υποστήριξη από μέρους της. Η δέσμευση της Διοίκησης από μόνη της δεν είναι επαρκής για να διατηρήσει τη βελτίωση της ποιότητας για μακρό χρόνο. Απαιτείται ακόμη, η άμεση και ενεργός ανάμιξη, με την οποία επιβεβαιώνεται η δέσμευση της. Η ευθύνη της στην υλοποίηση της διοίκησης ποιότητας, περιλαμβάνει τη συμφωνία σε στόχους και μετρήσεις, την εξασφάλιση των αναγκαίων πόρων, την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και καθορισμό προθεσμιών, την παρακολούθηση της προόδου και τη

μέτρηση και επιβράβευση της προόδου στην επίτευξη των στόχων. Η επιτυχία της όλης προσπάθειας εξαρτάται επίσης από τη στάση της Διοίκησης απέναντι στις αλλαγές που αυτή συνεπάγεται καθώς και από το ύφος ηγεσίας που ασκείται (Mann and Kehoe, 1995).

3. Συνεχής βελτίωση (continuous improvement)

Η συνεχής βελτίωση αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της στρατηγικής διοίκησης ποιότητας και προϋποθέτει πολύ καλή διαχείριση και λειτουργία όλων των συστημάτων και διαδικασιών. Σημαντική μέθοδος για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών είναι η ανταγωνιστική σύγκριση ως προς την πρακτική που ακολουθούν οι άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Επίσης, σύμφωνα με εμπειρικές έρευνες, θεωρούνται ως πρόσφορες μέθοδοι: η υποκίνηση του Προσωπικού, η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας, η εκπαίδευση του Προσωπικού, ο έλεγχος των διεργασιών, οι επενδύσεις σε τεχνολογικό εξοπλισμό, ο έλεγχος των αγοραζόμενων ειδών, η καλύτερη διοικητική υποστήριξη και η τυποποίηση των διαδικασιών.

4. Στρατηγικός προγραμματισμός ποιότητας (strategic quality planning)

Τα στρατηγικά σχέδια ποιότητας θεωρούνται ως ο συνεκτικός ιστός, που συγκρατεί σε ενιαίο σύνολο τις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας. Υποστηρίζεται ότι ο βαθμός δέσμευσης προς την ποιότητα και η σταθερότητα της όλης προσπάθειας φαίνονται από το κατά πόσο η διοίκηση ποιότητας είναι ενσωματωμένη στο επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) ενός οργανισμού. Οι απαραίτητες οργανωσιακές δομές για την υποστήριξη του εγχειρήματος, είναι η σαφής υπευθυνότητα της κορυφαίας Διοίκησης, η ύπαρξη μηχανισμών για το συντονισμό των δραστηριοτήτων και η δημιουργία ομαδικών σχημάτων για την υλοποίηση και εφαρμογή των βελτιώσεων. Ο προγραμματισμός ποιότητας είναι συστατικό στοιχείο της στρατηγικής διοίκησης. Έτσι, κατά την εφαρμογή της πολιτικής του οργανισμού υπάρχει η εξασφάλιση, ότι οι πολιτικές ποιότητας σε κάθε διοικητικό επίπεδο πηγάζουν από το επιχειρηματικό σχέδιο και είναι σύμφωνες με αυτό.

5. Σχεδιασμός ποιότητας, ταχύτητας και πρόληψης (design, quality, speed and prevention)

Ο σχεδιασμός ποιότητας και η πρόληψη εμφάνισης ελαττωμάτων και λαθών

θεωρείται ότι πρέπει να είναι η πρώτη επιδίωξη της εφαρμογής των συστημάτων ποιότητας. Προκειμένου να γίνει αυτό εφικτό, θα πρέπει να ενσωματωθεί η ποιότητα στα προϊόντα και στις παρεχόμενες υπηρεσίες, καθώς και στις διαδικασίες που τα παράγουν. Καθοριστικός παράγοντας είναι να εντοπισθούν τα χαρακτηριστικά εκείνα που συνθέτουν την ποιότητα των προσφερόμενων από τις Τράπεζες υπηρεσιών. Στην προσπάθεια ενσωμάτωσης της ποιότητας, απαραίτητη είναι η χρησιμοποίηση από τις Τράπεζες της σύγχρονης τεχνολογίας της πληροφορικής μέσω την ηλεκτρονικών συστημάτων πληρωμών που προσφέρονται για τη διεξαγωγή εργασιών, όπως: αναλήψεις μετρητών από αυτόματες ταμειακές μηχανές (ATM), διακανονισμός αγορών σε τερματικά σημεία πωλήσεων (EFT, POS), απευθείας πίστωση λογαριασμού, πληρωμές βάσει πάγιων εντολών, εξόφληση υποχρεώσεων από πιστωτικούς τίτλους, προσπέλαση μέσω οικιακού τερματισμού (Home Banking) κ.α (Κοκκομέλης, 1995).

6. Διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα και συμμετοχή (people participation and partnership)

Προκειμένου τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες να ικανοποιούν τον πελάτη, είναι σημαντική η συνεργασία όλου του Προσωπικού για την επίτευξη των στόχων βελτίωσης της ποιότητας και της παραγωγικότητας. Για να γίνει αυτό θα πρέπει οι εργαζόμενοι της επιχείρησης να διακρίνονται από υψηλού βαθμού δέσμευση, εκπαίδευση και ανάμιξη σε όλες τις δραστηριότητες βελτίωσης της ποιότητας. Η πολιτική διοίκησης Προσωπικού σε περιβάλλον προσπάθειών βελτίωσης της ποιότητας θεωρείται ότι δίνει συνήθως έμφαση στα ακόλουθα σημεία: εκπαίδευση και επιμόρφωση, αμοιβές βάσει απόδοσης, επικοινωνία, αναγνώριση, ομαδική εργασία, συμμετοχή-ανάμιξη των εργαζομένων, ευελιξία, υψηλή εμπιστοσύνη κ.α.

7. Διοίκηση βάσει δεδομένων (fact based management)

Η επίτευξη των στόχων ποιότητας και απόδοσης, προϋποθέτει ότι η διοίκηση του οργανισμού βασίζεται σταθερά σε αξιόπιστες πληροφορίες, στοιχεία, δεδομένα και αναλύσεις. Οι δείκτες απόδοσης και πορείας των εργασιών και οι ακριβείς αναλύσεις των τάσεων που εμφανίζονται, απεικονίζουν τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, υπηρεσιών, διαδικασιών και λειτουργιών και βοηθούν στην παρακολούθηση της προόδου και στα αποτελέσματα των εργασιών (Tummala and Tang, 1996).

Οι επιδόσεις που προτείνεται να παρακολουθούνται συστηματικά, προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις σχετικές με τη λειτουργία της Τράπεζας, είναι: μια σειρά δεικτών

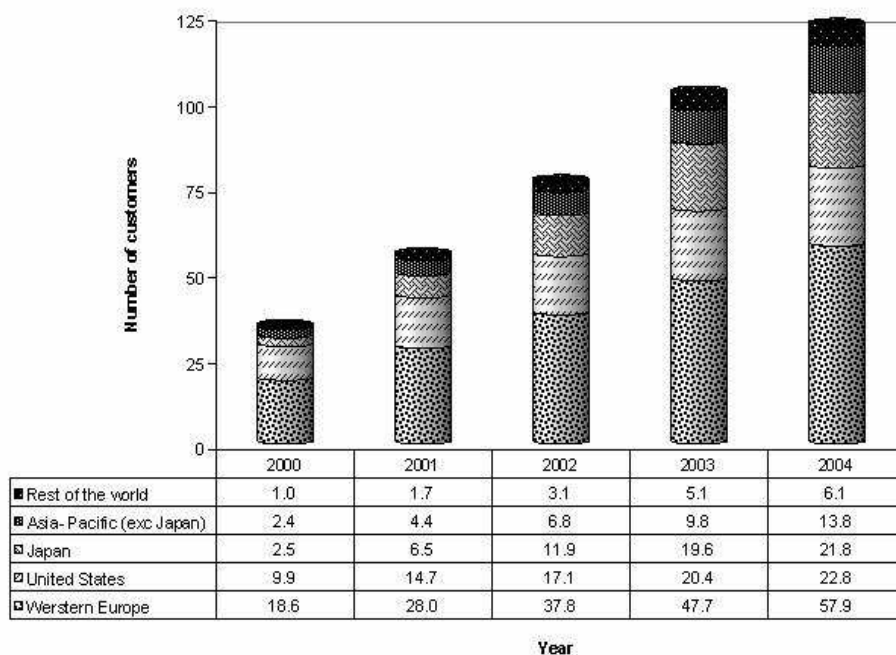
που συγκρίνουν την λειτουργικά έξοδα προς τα καθαρά κέρδη και τα καθαρά έσοδα, η απόδοση των κεφαλαίων βάσει των κινδύνων που αναλαμβάνονται, η σχέση καθαρών κερδών προς ίδια κεφάλαια, το μέρισμα ανά μετοχή, η αποδοτικότητα καταστημάτων, λογαριασμών και πελατών, η παραγωγικότητα, διάφοροι δείκτες σχετικοί με την ποιότητα κ.α.

6.4 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

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

6.4.1 E-BANKING

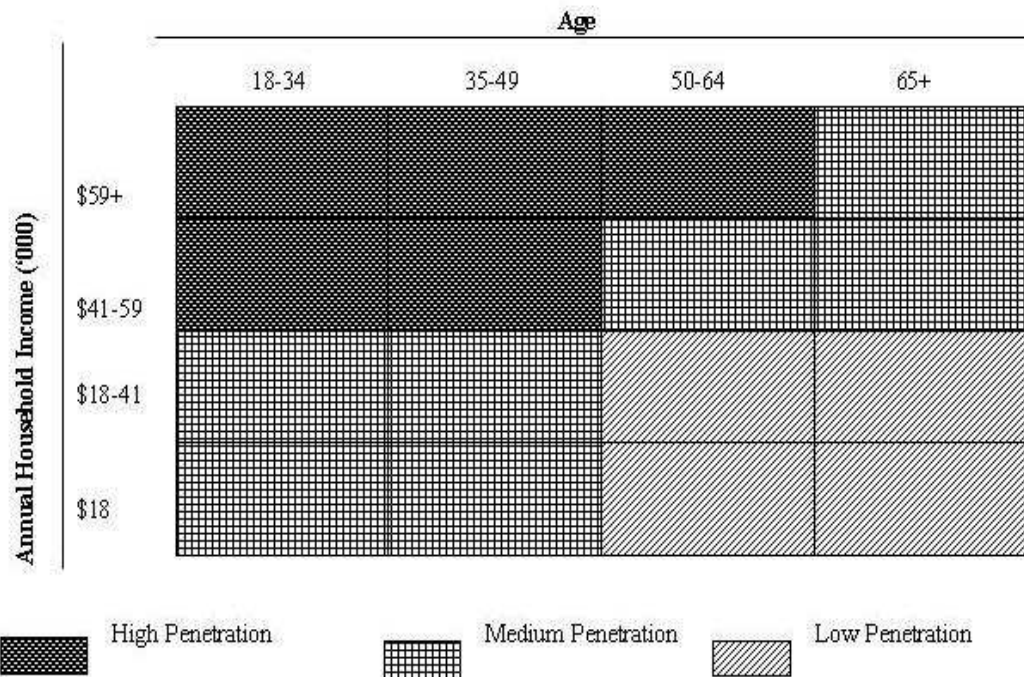
Τα τελευταία χρόνια το **INTERNET BANKING** παρουσιάζει παγκοσμίως μία ραγδαία ανάπτυξη. Υπολογίζεται ότι πελάτες που θα χρησιμοποιούν το σύστημα αυτό θα παρουσιάζουν μία συνεχόμενη αύξηση ετησίως. Παρακάτω παραθέτουμε αναλυτικό πίνακα με τον αριθμό των χρηστών τα τελευταία 5 χρόνια σε ολόκληρο τον κόσμο (Σχήμα 6).



Πίνακας 6: www.bankofdodecanese.gr

Πηγή: Αριθμός των χρηστών τα τελευταία 5 χρόνια

Επιπλέον το **INTERNET BANKING** χρησιμοποιείται περισσότερο από νεαρές ηλικίες. Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα (βλέπε εικόνα 2) ηλικίες μεταξύ 18-49 ετών και με εισόδημα από \$41,000 – \$59,000 εμφανίζουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον ενώ σε αντίθεση άτομα ηλικίας άνω των 65 ετών εμφανίζουν λιγότερο ενδιαφέρον.



Πίνακας 7: www.bankofdodecanese.gr

Πηγή: Αριθμός των χρηστών με βάση την ηλικία

Οι τράπεζες ήταν από τους πρώτους οργανισμούς που ενέταξαν (ήδη από τη δεκαετία του '60) τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές στο "οπλοστάσιό" τους. Στη δεκαετία του '90 η εξέλιξη του τραπεζικού τομέα ταυτίστηκε άμεσα με την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής τραπεζικής με αποτέλεσμα την τελευταία διετία να επέλθει ριζική μεταβολή στη σχέση πελάτη-τράπεζας.

Ως ηλεκτρονική τραπεζική σύμφωνα με τον ορισμό της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών νοείται οποιαδήποτε εμπορική συναλλαγή που διεξάγεται μεταξύ της τράπεζας και των πελατών της διαμέσου ηλεκτρονικών δικτύων και βοηθάει ή οδηγεί στην πώληση τραπεζικών υπηρεσιών ή προϊόντων (Ένωση Ελληνικών Τραπεζών e-banking , Ειδική Έκδοση 2002, www.hba.gr).

Η πρόσβαση στην ηλεκτρονική τραπεζική είναι δυνατόν να γίνει με δύο τρόπους είτε χωρίς την χρήση ειδικού λογισμικού είτε με την χρήση ειδικού λογισμικού. Στην πρώτη περίπτωση, ο πελάτης έχει πρόσβαση στις υπηρεσίες μέσω της ιστοσελίδας της τράπεζας, με την οποία επιθυμεί να συναλλαχθεί και χρησιμοποιεί ειδικούς κωδικούς πρόσβασης. Αυτού το είδους οι υπηρεσίες έχουν χαμηλό κόστος και παρέχονται σε οποιονδήποτε συνεργάζεται με μία τράπεζα και μπορεί να εισέλθει στις ιστοσελίδες της.

Στην δεύτερη περίπτωση η τράπεζα παρέχει ειδικά προγράμματα λογισμικού για τον προσωπικό ηλεκτρονικό υπολογιστή του πελάτη της, τα οποία επιτρέπουν την

τηλεφωνική σύνδεση με το ιδιωτικό και ασφαλές δίκτυο της τράπεζας μέσω μόντεμ. Η τράπεζα μπορεί να προμηθεύσει τον πελάτη της και με μια φυσική συσκευή όπου θα περιέχονται όλες οι απαιτούμενες πληροφορίες για την πρόσβαση στο σύστημα. Στην περίπτωση αυτή η ασφάλεια και η τιμή είναι αυξημένη (Σουγλή Ιωάννα Λ «Οι Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες Σήμερα Νέο Πεδίο Αναμέτρησης Τραπεζών Συγκροτημάτων» Strategic INTERNET Observatory 2000 – Greece, Chuah Jason “Internet Banking services – Questioning the current response to account aggregation” I.B.L 2002 σ. 309 εν).

Αναλυτικότερα οι υπηρεσίες πληροφόρησης συνίστανται στην ηλεκτρονική πληροφόρηση για το ύψος των επιτοκίων χορηγήσεων, καταθέσεων, για τις κινήσεις των νομισμάτων και τις συναλλαγματικές ισοτιμίες, ενώ είναι δυνατή η ενημέρωση μέσω αναλύσεων αγορών και οικονομικών ειδήσεων.

Στις υπηρεσίες ολοκληρωμένων συναλλαγών εντάσσονται οι υπηρεσίες πληρωμών. Τέτοιες είναι οι υπηρεσίες πληρωμής λογαριασμών και μεταφοράς κεφαλαίου. Είναι δυνατή η πληρωμή λογαριασμών επιχειρήσεων κοινής ωφέλειας, όπως η ΔΕΗ, ΟΤΕ, ΕΥΔΑΠ, η πληρωμή λογαριασμών κινητής τηλεφωνίας. Η πληρωμή οφειλών πιστωτικών καρτών επιχειρήσεων, καθώς και δόσεων καταναλωτικών, προσωπικών στεγαστικών δανείων. Πραγματώνονται μεταφορές σε τραπεζικούς λογαριασμούς που τηρούνται στην ίδια ή διαφορετική τράπεζα καθώς και η αποστολή ή λήψη εμβασμάτων εντός ή εκτός της Ελλάδος.

Μέσω του e-banking, ο τραπεζικός πελάτης βρίσκει την υποδομή που τον εξυπηρετεί στην εκτέλεση των συναλλαγών του ενώ ταυτόχρονα απολαμβάνει μια σειρά από νέα προϊόντα και μια μορφή προσωπικής εξυπηρέτησης, η οποία μπορεί να είναι άυλη, αλλά τον φέρνει μόνο μια οθόνη ή ένα τηλεφώνημα μακριά από την τράπεζά του. Η επαφή του πελάτη με τον τραπεζικό υπάλληλο γίνεται πλέον πιο ποιοτική, με συμβουλευτικό χαρακτήρα και όχι απλά εκτελεστικό.

Όσο η τεχνολογία εξελίσσεται και η εξοικείωση των ανθρώπων με το διαδίκτυο μεγαλώνει, τόσες περισσότερες υπηρεσίες παροχής υπηρεσιών εμφανίζονται σε αυτό.

Άλλες υπηρεσίες που παλαιότερα απαιτούσαν την παρουσία του πελάτη στην τράπεζα, ενώ τώρα μπορούν να πραγματοποιηθούν από τον προσωπικό του υπολογιστή όποια ώρα αυτός θελήσει είναι οι εξής:

- Πληροφορίες υπολοίπων για τους τηρούμενους λογαριασμούς.
- Μεταφορές ποσών μεταξύ των τηρούμενων λογαριασμών του ιδίου νομίσματος.

- Πληροφορίες σχετικά με τις πρόσφατες κινήσεις των τηρούμενων λογαριασμών.
- Δυνατότητα έκδοσης και αποστολής παλαιότερων κινήσεων των τηρούμενων λογαριασμών.
- Παραγγελία μπλοκ επιταγών.
- Δυνατότητα υποβολής αίτησης για ανάκληση επιταγών ή ολόκληρου του μπλοκ επιταγών.
- Εντολές αγοραπωλησίας μετοχών.
- Ενημέρωση για την κίνηση των προσωπικών αμοιβαίων κεφαλαίων.
- Δυνατότητα υποβολής αιτήσεων εμβασμάτων.
- Αλλαγή του απορρήτου κωδικού PIN.
- Προσωπικά μηνύματα.

6.4.2 ATM (Αυτόματη ταμειολογική μηχανή)

Οι αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές (ATM) είναι ηλεκτρονικές συσκευές που παρέχουν στους πελάτες ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος τη δυνατότητα διεκπεραίωσης οικονομικών συναλλαγών σε δημόσιο χώρο χωρίς την ανάγκη παρέμβασης υπαλλήλου ή ταμιά, ακόμα κι αν η τράπεζα είναι κλειστή.



Εικόνα 1: Αυτόματη Ταμειολογική Μηχανή

Πηγή: <http://www.euretirio.com/2011/06/automated-teller-machine.html>

Χρησιμοποιώντας ένα ATM, οι πελάτες μπορούν να έχουν πρόσβαση στους τραπεζικούς λογαριασμούς τους, προκειμένου να κάνουν αναλήψεις μετρητών, πληρωμές πιστωτικών καρτών και έλεγχο στις κινήσεις του λογαριασμού τους. Αν το νόμισμα που έγινε ανάληψη από το ATM είναι διαφορετικό από το νόμισμα στο οποίο εκφράζεται ο τραπεζικός λογαριασμός (π.χ.: ανάληψη λίρας από έναν τραπεζικό λογαριασμό που περιέχει ευρώ), τα χρήματα θα μετατραπούν σύμφωνα με την χονδρική τιμή συναλλάγματος.

Στα πιο σύγχρονα ATM, ο πελάτης εξατομικεύεται με την αναγνώριση της μαγνητικής ταινίας ή του τσιπ της πιστωτικής / χρεωστικής κάρτας κατά την εισαγωγή της στο ATM, η οποία περιέχει ένα μοναδικό αριθμό και κάποιες επιπλέον πληροφορίες για την ασφάλεια, όπως η ημερομηνία λήξης ή το [CVV](#). Επιπλέον είναι απαραίτητο ο πελάτης να καταχωρίσει και τον προσωπικό αριθμό αναγνώρισης ([PIN](#)) για να έχει πρόσβαση στο λογαριασμό του.

Τα ATM πλεονεκτούν έναντι των υποκαταστημάτων γιατί μπορούν να εγκατασταθούν σε περισσότερες θέσεις και με μικρότερο [κόστος](#) από τα φυσικά καταστήματα, ενώ επιπλέον δεν απαιτούν προσωπικό για τη λειτουργία τους.

Φυσικά υπάρχουν πλεονεκτήματα με την χρήση των αυτόματων ταμειολογικών μηχανών όπως το ότι εγγυάται το ρυθμό μεταφοράς για μία υπηρεσία. Ο χρήστης και

το δίκτυο συμφωνούν με ένα συμβόλαιο κίνησης (ITU-T I.371) για μία σειρά θεμάτων/παραμέτρων οι οποίες αναφέρονται στην προσαρμογή του χρήστη με το δίκτυο. Ένα συμβόλαιο κίνησης περιλαμβάνει μία σειρά από θέματα, όπως:

- Το σύνολο των παραμέτρων της σύνδεσης.
- Η αιτούμενη κλάση ποιότητας υπηρεσίας.
- Η ποιότητα υπηρεσίας που αναμένεται να παράσχει το δίκτυο.
- Ο κανόνας ελέγχου συμμόρφωσης, που χρησιμοποιείται στην εξέταση των παραμέτρων κίνησης.
- Ο καθορισμός από πλευράς δικτύου του ποιά κίνηση θεωρείται ως συμμορφούμενη.

Οι παράμετροι λειτουργίας που έχουν συμφωνηθεί θεωρούνται αμετάβλητες και μπορούν να αλλάξουν μόνο με επαναδιαπραγμάτευση.

Το ATM έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί με την ίδια ευκολία τόσο σε κοντινές αποστάσεις (π.χ. ένα γραφείο ή ένα κτίριο) όσο και σε μακρινές (διεθνείς και διηπειρωτικές συνδέσεις). Αυτό υπονοεί ότι μεγάλο μέρος της εργασίας υποδομής που απαιτείται σήμερα για να συνεργάζονται αρμονικά τα τοπικά δίκτυα (LAN) με τα δίκτυα μεγάλων αποστάσεων (WAN) ή και τα μητροπολιτικά δίκτυα (MAN), μπορεί να εξαλειφθεί.

Ένα άλλο σημαντικό πλεονέκτημα του ATM είναι ότι είναι μια εύκολα αναβαθμιζόμενη τεχνολογία. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι αρχικές προδιαγραφές του μιλούν για βασική χαμηλή ταχύτητα 1.544 Mbps που μπορεί να φτάσει τα 10 Gbps και πάνω.

Ένα τελευταίο και πολύ σημαντικό επακόλουθο της ενοποίησης των δικτύων φωνής και δεδομένων είναι η λεγόμενη ενοποίηση τηλεφωνικών και δικτύων δεδομένων σε μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις (CTI: Computer and Telephony Integration). Με τη δυνατότητα του ATM να χειρίζεται με την ίδια ευκολία κάθε φορτίο που του αναθέτουν, είναι δυνατό να ενοποιηθούν τα συνήθως ανεξάρτητα δύο εσωτερικά δίκτυα των οργανισμών αυτών σε ένα, μειώνοντας το κόστος συντήρησης και επένδυσης. Η επεκτασιμότητα του ATM, όπως διαφάνηκε παραπάνω, αφήνει πολλά περιθώρια για επέκταση του ενιαίου δικτύου, τόσο σε χωρητικότητα, όσο και σε απόσταση.

Ήδη πολλοί ευρωπαϊκοί τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί έχουν επιλέξει το ATM σαν πλατφόρμα για την παροχή φτηνού BroadBand ISDN, ανάμεσά τους και ο ΟΤΕ (<http://conta.uom.gr/conta/ekpaideysh/seminaria/thlematikes/atm/Pros.htm>).

6.4.3 M-BANKING (Mobile banking)

Οι πιο σύγχρονες συσκευές κινητής τηλεφωνίας επιτρέπουν στο χρήστη να περιηγηθεί στο Web, καθώς έχουν ενσωματωμένο (ή μπορούν να ενσωματώσουν) τη σχετική εφαρμογή πλοήγησης (browser). Παρόλα αυτά οι φυσικοί περιορισμοί των συσκευών (μικρό πληκτρολόγιο, μικρή οθόνη) περιορίζουν αντίστοιχα και τη χρήση. Κατά τα άλλα, το δίκτυο GSM, πέρα από τη δυνατότητα φωνητικής επικοινωνίας, παρέχει τη δυνατότητα αποστολής σύντομων μηνυμάτων (SMS: Short Message System) και πλοήγησης σε σελίδες κωδικοποιημένες με το πρωτόκολλο WAP (Wireless Application Protocol). Και τα δύο πρωτόκολλα έχουν χρησιμοποιηθεί για την υλοποίηση αλληλεπιδραστικών εφαρμογών (π.χ. mobile banking) και επιτρέπουν στο χρήστη να εκτελέσει συναλλαγές. Στην περίπτωση του SMS, οι συναλλαγές είναι ασύγχρονες, ενώ στο WAP ακολουθούν τη λογική του Web.

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες αφορούν τις απλές ειδοποιήσεις μέσω SMS αλλά και πιο περίπλοκες συναλλαγές. Η υπάρχουσα τεχνολογία βοηθά τις τράπεζες, είτε να προσφέρουν απλές υπηρεσίες mobile banking βασισμένες κυρίως στη χρήση SMS που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από μεγάλο αριθμό πελατών που επιθυμούν να επιβαρυνθούν με λογικό κόστος, είτε να παρέχουν πιο σύνθετες δραστηριότητες σε πελάτες που μπορούν να επιβαρυνθούν με υψηλότερο κόστος. Είναι χαρακτηριστικές οι υπηρεσίες SMS των Lloyds. Οι πελάτες τους μπορούν να λάβουν δωρεάν μια φορά την εβδομάδα SMS για τις τελευταίες έξι συναλλαγές και τον έλεγχο του τρέχοντος λογαριασμού τους. Με μικρό μηνιαίο αντίτιμο οι χρήστες μπορούν επίσης να λάβουν ενημέρωση μέσω SMS για το κλείσιμο του λογαριασμού τους ή όταν έχουν ξεπεράσει το όριο των πιστωτικών τους λογαριασμών. Υπάρχουν όμως και πιο σύνθετες υπηρεσίες όπως η μεταφορά χρημάτων, η πληρωμή λογαριασμών, ο έλεγχος δανείων μέσω mobile internet.

Αυτές οι υπηρεσίες είναι διαθέσιμες σε όλους τους κατόχους συσκευών κινητής τηλεφωνίας. Ογδόντα έξι τοις εκατό των ευρωπαϊκών ενηλίκων χρησιμοποιούν κινητό τηλέφωνο και για τις τράπεζες που προσφέρουν υπηρεσίες mobile banking, κάθε πελάτης με ένα κινητό τηλέφωνο είναι δυνητικός χρήστης, επειδή όλα τα τηλέφωνα υποστηρίζουν SMS. Η Rabobank έχει δημιουργήσει το δικό της δίκτυο κινητής τηλεφωνίας για να υποστηρίξει υπηρεσίες mobile banking, τη RaboMobiel, προκειμένου να διαθέσει στους πελάτες της τις δικές της συσκευές κινητής τηλεφωνίας.

Οι υπηρεσίες που διατίθενται μέσω mobile banking είναι:

- Ενημέρωση για υπόλοιπα και κινήσεις λογαριασμών.
- Πληρωμές δόσεων πιστωτικών καρτών οποιασδήποτε τράπεζας.
- Πληρωμές λογαριασμών ΔΕΗ, ΦΠΑ, Φόρου Εισοδήματος.
- Πληρωμές λογαριασμών συμβεβλημένων εταιρειών (σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, ασφαλιστικών κ.α.)
- Χρηματιστηριακές συναλλαγές (αγορά ή πώληση μετοχών, ενημέρωση χαρτοφυλακίου)

Σήμερα η μεγάλη αύξηση της χρήσης αλλά και της λειτουργικότητας των κινητών τηλεφώνων έχει καλλιεργήσει μεγάλες προσδοκίες ακόμα και στο χώρο των συστημάτων πληρωμών. Την τελευταία δεκαετία τα κινητά τηλέφωνα από μεγάλες συσκευές περιορισμένων δυνατοτήτων έχουν μετατραπεί σε μικρές συσκευές που ενσωματώνουν σημαντικό αριθμό τεχνολογιών, ενώ παράλληλα υποστηρίζουν υπηρεσίες όπως η περιήγηση στο Διαδίκτυο, η μετάδοση βίντεο και η ανταλλαγή αρχείων.

Οι δυνατότητες των κινητών τηλεφώνων έχουν αρχίσει ήδη να αξιοποιούνται στο χώρο των πληρωμών. Πολλοί οργανισμοί, κυρίως τράπεζες, έχουν αναπτύξει κανάλια mobile banking (m- banking), δίνοντας τη δυνατότητα στους πελάτες τους να πραγματοποιούν έναν αξιόλογο αριθμό συναλλαγών (π.χ. εξόφληση λογαριασμών, πληρωμές καρτών). Μάλιστα, η Εθνική Τράπεζα, η Alpha Bank, η Eurobank και η Citibank έχουν αναπτύξει ξεχωριστές εφαρμογές (applications) για τους κατόχους του iPhone της Apple, μέσω των οποίων μπορούν να έχουν άμεση πρόσβαση στους λογαριασμούς τους όπου και αν βρίσκονται. Η υπηρεσία αυτή, ωστόσο, δεν προσφέρεται για απευθείας αγορές, αλλά κυρίως για τραπεζικές συναλλαγές.

Με τη συγκεκριμένη υπηρεσία μπορούν να πραγματοποιηθούν τραπεζικές αλλά και χρηματιστηριακές συναλλαγές μέσω κινητού τηλεφώνου, από όπου και αν βρίσκεται ο πελάτης. Οι τράπεζες που προσφέρουν την εν λόγω υπηρεσία συνεργάζονται με συγκεκριμένους παροχείς τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Σημειώνεται ότι η υπηρεσία δεν προσφέρεται δωρεάν, καθώς χρεώνεται ο λογαριασμός του κινητού τηλεφώνου για κάθε συναλλαγή που πραγματοποιείται. Όλες οι συναλλαγές γίνονται μέσω γραπτών μηνυμάτων (SMS). Η αποδεικτική αξία των ηλεκτρονικών εντολών

είναι ίδια με αυτή των εγγράφων και οι συναλλαγές γίνονται μόνο από το προσωπικό κινητό τηλέφωνο του χρήστη.

Η ασφάλεια των συναλλαγών μέσω της υπηρεσίας m-banking εξασφαλίζεται χάρη στα συστήματα ασφάλειας και κρυπτογράφησης που χρησιμοποιούνται από τον τηλεπικοινωνιακό οργανισμό κινητής τηλεφωνίας που έχει επιλέξει ο χρήστης (Διπλωματική εργασία, Υιοθέτηση της Διαδικτυακής Τραπεζικής στις Ελληνικές Τράπεζες, Απρίλιος 2011)

6.4.4: PHONE BANKING (Τηλεφωνική Τραπεζική)

Η τεχνολογία της Τηλεφωνικής Τραπεζικής αποτελεί ένα καινοτόμο δίκτυο διεκπεραίωσης τραπεζικών συναλλαγών το οποίο εμφανίστηκε τα τελευταία χρόνια. Σιγά-σιγά όλα τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ξεκίνησαν την παροχή υπηρεσιών τηλεφωνικής τραπεζικής ενώ συνολικά η τεχνολογία αυτή συνεχίζει να εξελίσσεται με γοργούς ρυθμούς. Οι πελάτες μέσω αυτής της τεχνολογίας, μπορούν πλέον όχι μόνο να πληροφορούνται αλλά και να πραγματοποιούν συναλλαγές απλά μιλώντας στο τηλέφωνο. Το σύστημα βασίζεται στη μη πληκτρολόγηση εντολών και στην τεχνολογία φωνητικών εντολών. Η τεχνολογία φωνητικής αναγνώρισης ενσωματώνεται πλέον στα συστήματα τηλεφωνικής τραπεζικής, καταργώντας τις παλαιότερες μεθόδους τηλεξυπηρέτησης, όπου ο πελάτης έπρεπε να πληκτρολογήσει στο τηλέφωνο που χρησιμοποιούσε τους αριθμούς που αντιστοιχούσαν στις εντολές που επιθυμούσε να εκτελέσει. Η καινοτομία αυτή βασίζεται στο ότι ο πελάτης μπορεί να πλοηγηθεί στις διάφορες επιλογές του συστήματος χρησιμοποιώντας απλές εντολές τις οποίες εκφωνεί ο ίδιος από το τηλέφωνο. Έτσι, η όλη διαδικασία κρίνεται ιδιαίτερα φιλική προς τον χρήστη με αποτέλεσμα, βαθμιαία περισσότεροι πελάτες να οδηγούνται στη χρήση των εναλλακτικών δικτύων.

Τα τελευταία άλλωστε είναι πολύ πιο άνετα και οικονομικά για τον ίδιο τον πελάτη. Κύριος στόχος των τραπεζών είναι να απαλλάξουν τους υπαλλήλους κάθε τράπεζας από τις τυποποιημένες και βαρετές διαδικασίες ώστε να επικεντρωθούν περισσότερο στην εξυπηρέτηση του πελάτη και την προώθηση των πωλήσεων.

Συνθηθέστερη πρακτική των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων είναι η ενεργοποίηση των υπηρεσιών τηλεφωνικής τραπεζικής για κάποιο πελάτη , μετά από αίτηση του τελευταίου σε φυσική μορφή σε κάποιο από τα υποκαταστήματα της τράπεζας της οποίας είναι πελάτης. Η δημιουργία του νέου αυτού καναλιού εξυπηρέτησης υλοποιεί τις νέες στρατηγικές των Διευθύνσεων Ηλεκτρονικής Τραπεζικής των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων , οι οποίες επικεντρώνονται στους ακόλουθους

βασικούς άξονες:

- Την πρωτοπορία με τη χρήση τεχνολογίας αιχμής
- Την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών
- Τη διατήρηση της ασφάλειας σε υψηλά επίπεδα
- Διευκόλυνση όλων των πελατών για την διεκπεραίωση των συναλλαγών : πληροφόρηση προϊόντων αιχμής , απλές τραπεζικές εργασίες , απώλειες , παράπονα κ.ά
- Αποφόρτιση του δικτύου των καταστημάτων από απλές τραπεζικές εργασίες και ερωτήματα.
- Συμβάλει στην αύξηση των πωλήσεων

Στα πλαίσια της πολιτικής ασφάλειας, το σύνολο των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων αντικατέστησαν όλες τις παλιότερες μεθόδους ασφαλείας όπως για παράδειγμα η διανομή και χρήση λιστών κωδικών για την διεκπεραίωση κάθε συναλλαγής (εφαρμογή κωδικού μιας χρήσης για την ολοκλήρωση κάθε μιας συναλλαγής), με νέα συστήματα ηλεκτρονικών κλειδαρίθμων (e – codes) περιορισμένης χρονικής διάρκειας (token time event). Το σύστημα ηλεκτρονικών κλειδαρίθμων τροφοδοτεί τον πελάτη με κωδικούς που επιβεβαιώνουν την ολοκλήρωση κάθε συναλλαγής και παράγονται από ειδική συσκευή με την οποία εφοδιάζει κάθε τράπεζα τους πελάτες της. Έτσι το phone banking θα προσφέρει στους εγγεγραμμένους χρήστες τη δυνατότητα πραγματοποίησης συναλλαγών και πληροφόρηση για όλα τα στοιχεία που αφορούν τις συναλλαγές τους με την τράπεζα. Παράλληλα λειτουργεί και ως call center, στο οποίο θα οδηγούνται όλες οι διαφορετικές τηλεφωνικές γραμμές επικοινωνίας της κάθε τράπεζας και προσφέρει πληροφόρηση για όλα τα προϊόντα αυτής, καθώς και διασύνδεση με τις υπόλοιπες τυχόν εταιρείες του ομίλου στο οποίο ανήκει κάθε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα. Με αυτόν τον τρόπο υλοποιείται ενιαία επικοινωνιακή πολιτική καθώς υφίσταται ένα και μοναδικό σημείο εξυπηρέτησης (ενιαίος αριθμός κλήσης), το οποίο λειτουργεί στις περισσότερες περιπτώσεις σε 24ωρη βάση επτά ημέρες την εβδομάδα. Αξίζει να σημειωθεί ότι αυτές οι υπηρεσίες παρέχονται και σε άλλες γλώσσες πέρα της Ελληνικής ώστε να εξυπηρετούνται και οι αλλοδαποί πελάτες. Με την ολοκλήρωση της κάθε συναλλαγής, οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να λάβουν απόδειξη για κάθε συναλλαγή τους είτε μέσω fax ,είτε μέσω sms, είτε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Ο χρήστης του συστήματος έχει πρόσβαση στις διαθέσιμες υπηρεσίες είτε μέσω του αυτοματοποιημένου συστήματος <IVR> ή εναλλακτικά μέσω εκπροσώπων “agents”. Σε πρώτη φάση οι εκπρόσωποι στηρίζουν όσες συναλλαγές δεν μπορεί να εξυπηρετήσει το αυτόματο σύστημα.

Κατά τα αρχικά στάδια εφαρμογής το ποσοστό που αναμένεται να διεκπεραιώνεται μέσω των εκπροσώπων είναι περίπου 70%. ωστόσο με την πάροδο του χρόνου και την εξοικείωση των χρηστών με τη χρήση του αυτοματοποιημένου συστήματος το ποσοστό αυτό αναμένεται να μειωθεί στο 30%. Το προσωπικό του κέντρου παράλληλα ασχολείται και με εξερχόμενες κλήσεις πωλήσεων προϊόντων λιανικής τραπεζικής (tele - marketing) απαλλάσσοντας την κάθε τράπεζα από πρόσθετο κόστος υλοποίησης προωθητικών προγραμμάτων από εξωτερικούς συνεργάτες. Ενδεικτικά αναφέρουμε κάποιες από τις συναλλαγές που σήμερα πραγματοποιούνται μέσω phone banking και έχουν κατά κάποιο λόγο μετακυλίσει από τη λειτουργία του internet banking κάθε τράπεζας:

- Πληροφόρηση για υπόλοιπα και κινήσεις λογαριασμών , πιστωτικών καρτών, τιμές χρηματιστηρίου και αμοιβαίων κεφαλαίων , νέες υπηρεσίες
- Μεταφορά ποσών μεταξύ λογαριασμών πελάτη ,σε λογαριασμό τρίτου ΕΤΕ σε άλλη τράπεζα εσωτερικού μέσω DIAS TRANSFER ,σε τράπεζα εξωτερικού μέσω STEP2
- Πληρωμή λογαριασμών πιστωτικών καρτών έκδοσης Εθνικής και άλλων τραπεζών ,ΔΕΗ ,ΟΤΕ ,ΙΚΑ, ΤΕΒΕ , ΦΠΑ , κ.ά
- Παραγγελία μπλοκ επιταγών ,αίτηση για έκδοση πιστωτικής κάρτας κ.ά

Τα προσδοκώμενα οφέλη για την τράπεζα από τη λειτουργία της υπηρεσίας είναι πολλαπλά. Η δυνατότητα πραγματοποίησης συναλλαγών με χρήση τηλεφωνικής συσκευής , η οποία αποτελεί το δημοφιλέστερο μέσο επικοινωνίας και η βελτιωμένη ασφάλεια σε σχέση με το διαδίκτυο αναμένεται να έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση της διείσδυσης των εναλλακτικών δικτύων στην πελατειακή βάση. Επομένως η αύξηση αυτή αναμένεται να συμβάλει θετικά στα αποτελέσματα κάθε τράπεζας καθώς θα προκαλέσει μετακύλιση των συναλλαγών προς τα εναλλακτικά δίκτυα τα οποία έχουν πολύ μικρότερο λειτουργικό κόστος (e – commerce, Εκδόσεις κλειδάριθμος, 2 Εκδόσή, Πασχόπουλος – Σκαλτσας Π.) .

6.4.5: ΣΥΣΤΗΜΑ DIAS MAESTRO

Το σύστημα ΔΙΑΣ είναι ένα εναλλακτικό δίκτυο το οποίο εφαρμόστηκε την τελευταία δεκαετία στην Ελλάδα ενώ αντίστοιχα στο εξωτερικό υπάρχει σε συνεργασία με το ΔΙΑΣ το δίκτυο maestro. Το σύστημα αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση των πελατών – κατόχων χρεωστικών και πιστωτικών καρτών από το δίκτυο των ATM των τραπεζών που συμμετέχουν στο σύστημα ΔΙΑΣ. Χρονολογικά προγενέστερο δίκτυο είναι το

πανευρωπαϊκό δίκτυο maestro ενώ στην Ελλάδα δημιουργήθηκε το δίκτυο ΔΙΑΣ το οποίο συνεργάζεται με το πρώτο. Πιο συγκεκριμένα το σύστημα ΔΙΑΣ συνδέεται με το δίκτυο maestro καταβάλλοντας ετήσια αποζημίωση και τέλη σύνδεσης. Έτσι το δίκτυο ATM γιγαντώνεται και σε συνάρτηση με το δίκτυο maestro δημιουργείται ένα τεράστιο πλέγμα δίκτυο σημείων εξυπηρέτησης για τους πελάτες. Ο πελάτης χρησιμοποιεί την χρεωστική ή πιστωτική κάρτα που προμηθεύεται από το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα με το οποίο συνεργάζεται για να ολοκληρώσει τη συναλλαγή του. Αν εξυπηρετηθεί από ATM που ανήκει στη τράπεζα που εξέδωσε την κάρτα συνήθως η συναλλαγή είναι ανέξοδη. Αν εξυπηρετηθεί από ATM άλλης τράπεζας που ανήκει στο δίκτυο ΔΙΑΣ ή στο δίκτυο maestro τότε χρεώνεται με ένα πάγιο έξοδο συναλλαγής που αποδίδεται τόσο στην τράπεζα στην οποία ανήκει το ATM όσο και στην αρχή που διαχειρίζεται το δίκτυο ΔΙΑΣ ή MAESTRO αντίστοιχα. Φυσικά το ποσό της χρέωσης υπόκειται στην τιμολογιακή πολιτική κάθε χρηματοπιστωτικού ιδρύματος και ποικίλλει ανάλογα με την περίπτωση. Το κάθε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα που θέλει να συνδέσει το δίκτυο ATM που έχει με το δίκτυο ΔΙΑΣ καταβάλλει πάγια αποζημίωση στη διαχειριστική αρχή του δικτύου και πάγια τέλη σύνδεσης. Επιδίωξη των περισσότερων τραπεζών είναι η διασύνδεση των ATM με το σύστημα ΔΙΑΣ ώστε να παρέχει για τους πελάτες την μεγαλύτερη ευελιξία συναλλαγών (Συνεταιριστική Τράπεζα Δωδεκανήσου).

6.4.6: ΔΙΑΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ

Τα διατραπεζικά δίκτυα εξυπηρέτησης ίσως αποτελούν τη ραχοκοκαλιά των διατραπεζικών δικτύων καθώς μέσω αυτών υλοποιούνται και λειτουργούν αρκετά άλλα δίκτυα και υπό-δίκτυα εξυπηρέτησης και διεκπεραίωσης τραπεζικών συναλλαγών. Έτσι για παράδειγμα το δίκτυο των ATM εξυπηρετεί τον πελάτη κάνοντας χρήση του διατραπεζικού δικτύου maestro ή του συστήματος Δίας. Πέρα όμως από τα υπό-δίκτυα που εξυπηρετούνται μέσω των διατραπεζικών δικτύων υπάρχουν και άλλα αυτόνομα διατραπεζικά δίκτυα. Ένα από αυτά τα αυτόνομα δίκτυα είναι και το σύστημα Τειρεσίας. Το τελευταίο χαρακτηρίζεται ως ένα σύστημα συγκέντρωσης κινδύνων SSK. Το σύστημα περιλαμβάνει δεδομένα κινδύνων φυσικών προσώπων από αρχεία που άρχισαν να αποστέλλονται σταδιακά από τους φορείς από τον Μάιο του 2003 και αφορούν δάνεια και κάρτες που έχουν καταχωρηθεί στο SSL με την προϋπόθεση ότι το φυσικό πρόσωπο έχει δώσει τη συγκατάθεση του για την αποστολή και επεξεργασία των δεδομένων του. Το συγκεκριμένο δίκτυο δεν είναι ευρύτερα γνωστό στην πελατειακή βάση των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων παρά μόνο ως όνομα και όχι για την λειτουργία και τη

χρησιμότητα του. Ήδη στο σύστημα αποστέλλουν στοιχεία σχεδόν όλα τα πιστωτικά ιδρύματα και χρηματοδοτικές εταιρείες τόσο για δάνεια όσο και για πιστωτικές-χρεωστικές κάρτες. Η λειτουργία δανείων με τις δραστηριότητες που περιλαμβάνει εξασφαλίζει την ομαλή συλλογή από τους φορείς των στοιχείων που αφορούν σε οφειλές καταναλωτικών προσωπικών ανοιχτών στεγαστικών δανείων λιανικής προέλευσης retail factoring και overdrafts την επεξεργασία τους τον έλεγχο πληρότητας των στοιχείων τους καθώς και τη διάχυση των επεξεργασμένων πληροφοριών.

Το σύστημα δεν παρέχει πληροφορίες για δάνεια αγροτικής πίστης επαγγελματικής πίστης επιχειρηματικά δάνεια και οφειλές που έχουν δημιουργηθεί βάσει ειδικών πιστωτικών ρυθμίσεων. Η λειτουργία καρτών με τις δραστηριότητες που περιλαμβάνει εξασφαλίζει την ομαλή συλλογή από τους φορείς των στοιχείων που αφορούν σε οφειλές από πιστωτικές κάρτες και κάρτες διευκόλυνσης την επεξεργασία τους τον έλεγχο πληρότητας των στοιχείων τους καθώς και τη διάχυση των επεξεργασμένων πληροφοριών. Στα πλαίσια του συστήματος συγκέντρωσης κινδύνων αποστέλλονται στην Τειρεσία ΑΕ όλα τα δάνεια και κάρτες για τα οποία η τράπεζα έχει εξασφαλίσει από τον ενδιαφερόμενο ρητή συγκατάθεση αποστολής στοιχείων και μόνο αυτά (Δουκίδης Γ., 1997, Ηλεκτρονικό Εμπόριο, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών).

6.4.7: ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ

Για κάθε Τράπεζα πρωταρχικός στόχος είναι η διασφάλιση του απορρήτου των ηλεκτρονικών συναλλαγών και η παροχή κάθε είδους ασφάλειας στον χρήστη της ηλεκτρονικής τραπεζικής. Το ζητούμενο για όλους τους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς είναι η ανάπτυξη ενός ασφαλούς περιβάλλοντος λειτουργίας, που θα κερδίσει την εμπιστοσύνη των πελατών και θα τους απαλλάξει από όλες τις αμφιβολίες τους σε θέματα ασφάλειας. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έχουν λάβει όλες τις απαραίτητες προφυλάξεις και χρησιμοποιούν τις πιο σύγχρονες και αυστηρές μεθόδους ασφάλειας ώστε να είναι σε θέση να ανιχνεύσουν μια εξωτερική απειλή ή να αντιδράσουν ύστερα από οποιαδήποτε αδυναμία. Επιπλέον δεσμεύονται για το απόρρητο όλων των προσωπικών πληροφοριών που συλλέγονται κατά τη χρήση των υπηρεσιών της Ηλεκτρονικής Τραπεζικής. Φυσικά ακόμα και στις Τράπεζες που έχουν πραγματοποιήσει μεγάλες επενδύσεις στον τομέα της ασφάλειας, υπάρχουν σημεία στα συστήματά τους, που αποτελούν κίνδυνο για τις ίδιες και τους πελάτες τους.

Όπως αναφέραμε παραπάνω λόγω της διακίνησης προσωπικών δεδομένων των

χρηστών, αλλά και των κινδύνων που παραμονεύουν, οι Τράπεζες συνεχώς επενδύουν στην διασφάλιση του απορρήτου των ηλεκτρονικών συναλλαγών και γενικότερα στα θέματα ασφάλειας. Για την επίτευξη αυτού του στόχου οι Τράπεζες χρησιμοποιούν μεθόδους κρυπτογράφησης, με την οποία είναι δυνατή η διασφάλιση του απορρήτου κατά τη μεταφορά δεδομένων σε μια συναλλαγή. Οι τράπεζες επιδιώκουν την παροχή ενός ασφαλούς καναλιού επικοινωνίας με τους πελάτες τους σε όλα τα στάδια μιας συναλλαγής και μέχρι την επιτυχή ολοκλήρωση της. Παράλληλα όμως είναι απαραίτητη η ταυτοποίηση τόσο της Τράπεζας για λόγους εμπιστοσύνης όσο και του χρήστη των τραπεζικών υπηρεσιών. Κάθε Τράπεζα επιλέγει μια Αρχή Πιστοποίησης, η οποία μπορεί είτε να είναι ένας έμπιστος Τρίτος Φορέας TTP (Trusted Third Party) είτε να λειτουργεί στο πλαίσιο ενός οργανισμού για να πιστοποιεί την ταυτότητα της στην ηλεκτρονικές τραπεζικές συναλλαγές. Τα ψηφιακά πιστοποιητικά είναι ηλεκτρονικά έγγραφα που χρησιμοποιούνται για την αναγνώριση μιας οντότητας, στην προκειμένη περίπτωση της Τράπεζας και τη συσχέτιση της με ένα δημόσιο κλειδί. Όσον αφορά τη μορφή τους, τα ψηφιακά πιστοποιητικά περιλαμβάνουν πληροφορίες όπως το όνομα του χρήστη, το δημόσιο κλειδί του, την επωνυμία και την ψηφιακή υπογραφή της αρχής που τα εξέδωσε, εάν σειριακό αριθμό πιστοποιητικού και άλλα παρόμοια στοιχεία που κάνουν σχεδόν αδύνατη τη πλαστογράφηση τους. Επιπλέον, τα πιστοποιητικά δημιουργούνται και διανέμονται, αφού πρώτα επαληθευτούν μέσω μιας ιεραρχίας πιστοποίησης.

Φυσικά όπως είναι απαραίτητη η αυθεντικοποίηση της Τράπεζας, έτσι και η αυθεντικοποίηση των χρηστών, των παρεχόμενων τραπεζικών υπηρεσιών χρήζει μεγάλης σημασίας τόσο από άποψη ασφάλειας όσο και από άποψη λειτουργικότητας. Εκτός των ψηφιακών πιστοποιητικών, για την αναγνώριση του πελάτη και την πιστοποίηση της ταυτότητας τους οι Τράπεζες ακολουθούν μια κοινή τακτική, χρησιμοποιώντας τον προσωπικό κωδικό χρήστη (userID) σε συνδυασμό με ένα επίσης προσωπικό μυστικό κωδικό (password). Ο χρήστης πρέπει να παραλαμβάνει τους δύο προσωπικούς του κωδικούς από την Τράπεζα.

Για την περαιτέρω διασφάλιση των χρηστών, ορισμένες Τράπεζες έχουν προχωρήσει σε ένα επιπλέον επίπεδο ασφάλειας, με επιπρόσθετους κωδικούς, τους αριθμούς εξουσιοδοτημένων συναλλαγών (TAN). Οι αριθμοί TAN (Transaction Authentication Number) δημιουργούνται από την Τράπεζα, συνδέονται με το userID του χρήστη και παραδίδονται στον πελάτη με τη μορφή προτυπώμενης λίστας από την οποία εισάγονται για την ολοκλήρωση κάθε συναλλαγής.

Κοινή πρακτική των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων αποτελεί, επίσης, οι προσωπικοί κωδικοί να μπλοκάρονται μετά από κάποιες λανθασμένες προσπάθειες εισαγωγής, καθώς οι συνεχείς λανθασμένες προσπάθειες θεωρούνται ύποπτες, αλλά και να

υποχρεώνουν τους χρήστες να αλλάζουν υποχρεωτικά τους κωδικούς τους ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Οι περισσότερες Τράπεζες, μάλιστα, απαιτούν την άμεση αλλαγή των αρχικών κωδικών με την πρώτη είσοδο στο σύστημα.

Όπως είδαμε παραπάνω, η εξασφάλιση τόσο των προσωπικών πληροφοριών των συναλλασσόμενων όσο και του απορρήτου των ηλεκτρονικών συναλλαγών είναι βασική συνιστώσα της επιθυμητής ασφάλειας στην Ηλεκτρονική Τραπεζική. Σε συνδυασμό με τις διαδικασίες ταυτοποίησης των συναλλασσόμενων μερών και κρυπτογράφησης της επικοινωνίας τους, οι τράπεζες θα πρέπει να είναι σίγουρες ότι και οι τραπεζικές εντολές που λαμβάνουν από τους πελάτες τους δεν έχουν παραποιηθεί κατά την μεταφορά τους και προέρχονται αποκλειστικά από τους συγκεκριμένους χρήστες. Η χρήση της ψηφιακής υπογραφής π.χ μπορεί να δώσει λύση στο παραπάνω πρόβλημα. Οι ψηφιακές υπογραφές είναι μοναδικές για κάθε συναλλαγή, δεν δέχονται κανενός είδους αμφισβήτηση από έναν τρίτο και είναι πρακτικά ανέφικτο να αντιγραφούν. Δημιουργούνται με βάση τα δεδομένα αποκλειστικής κατοχής (ιδιωτικό κλειδί) και τα προς υπογραφή δεδομένα, και αποτελεί την ψηφιακή τους «ετικέτα» (Γεώργιος Πάγκαλος, Ιωάννης Μαυρίδης, 2002).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι Τράπεζες στην Ελλάδα βρίσκονται σε κρίσιμη φάση της εξέλιξης τους. Η ποιότητα αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε συνδυασμό με το ανθρώπινο δυναμικό και τις ικανότητες του, η ποιότητα αποτελεί εγγύηση για την ικανοποίηση των πελατών τους και την επιτυχία τους και την επιτυχή αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Εύλογο, λοιπόν, είναι το ενδιαφέρον για τις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών τους που αναλαμβάνουν.

Είναι γεγονός, ότι οι Τράπεζες δεν έχουν ακόμη προβεί σε υιοθέτηση συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας, κατά το πρότυπο ISO 9000 ή άλλο ισοδύναμο. Εφαρμόζουν, σε κάποια έκταση, διάφορες μορφές και προγράμματα διοίκησης ποιότητας που όμως έχουν αποσπασματικό και όχι μόνο χαρακτήρα. Ορισμένες δέχονται έντονη επίδραση από το περιβάλλον του μητρικού τραπεζικού οργανισμού του εξωτερικού και συνεπώς είναι καλύτερα προσανατολισμένες στα θέματα ποιότητας. Η προηγμένη μορφή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εφαρμόζεται ελάχιστα στο ελληνικό τραπεζικό τομέα, υπάρχουν όμως αισιόδοξες προοπτικές προσέγγισης της στο μέλλον από ορισμένες ακόμη μεμονωμένες περιπτώσεις Τραπεζών.

Οι Τράπεζες χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό την ενθάρρυνση του Προσωπικού τους για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, όμως αυτή η κίνηση δεν υποστηρίζεται συχνά από συστηματική παροχή κινήτρων και θέσπιση της ανάλογης αναγνώρισης. Διαθέτουν επίσης μάλλον εκτεταμένα δίκτυα και αρκετά καλό σχεδιασμό καταστημάτων και χώρων εξυπηρέτησης, όμως ο τεχνολογικός εξοπλισμός τους, παρά το σχετικά υψηλό επίπεδο του, χρειάζεται ακόμη μεγαλύτερη επέκταση και αναβάθμιση.

Σοβαρό μειονέκτημα των Τραπεζών είναι η παραδοσιακή ακόμη οργανωσιακή δομή τους, που είναι άκαμπτη και σε προφανή δυσαρμονία με το δυναμικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον τους. Ο προσανατολισμός στον πελάτη, εκτός του ότι χρειάζεται μεθοδική και συστηματική διαπίστωση των αναγκών του, επιβάλλει και την αλλαγή δομών βάσει κατηγοριών πελατών, ώστε να παρέχει τη δυνατότητα αποτελεσματικής προσέγγισης των τμημάτων της αγοράς που ενδιαφέρουν της Τράπεζες, με θετικές επιπτώσεις στο επίπεδο ποιότητας, εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των πελατών.

Όμως, οι Τράπεζες διαθέτουν επίσης και ένα σοβαρό πλεονέκτημα, που έγκειται στο πολύ καλό επίπεδο ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτουν. Το προσωπικό των Τραπεζών διακρίνεται γενικά για την προσαρμοστικότητα του και τις αξιόλογες

δυνατότητες ανάπτυξης που διαθέτει. Διαπιστώνεται, όμως, σε αρκετό βαθμό υστέρηση των πολιτικών διοίκησης τους. Συνήθως δίνεται έμφαση στην εκπαίδευση, χωρίς να διασφαλίζεται η άμεση σύνδεση της με την ποιότητα και παραγνωρίζονται κρίσιμοι τομείς, όπως επικοινωνία, αμοιβές, βάση απόδοσης, ομαδική εργασία, αναγνώριση, κ.α. Εντυπώσει προκαλεί η έλλειψη ενδιαφέροντος των περισσότερων Τραπεζών, για τη διαπίστωση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από το περιβάλλον εργασίας τους και την πολιτική της Τράπεζας.

Με βάση τα παραπάνω προκύπτει ότι η ΔΟΠ αποτελεί μια νέα μορφή επένδυσης, η οποία σε σύντομο χρονικό διάστημα, δίνει τα πρώτα της αποτελέσματα. Η ΔΟΠ είναι για τη σύγχρονη τράπεζα, που δρα σε ένα πλήρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πρόκειται για μια μορφή Διοίκησης, που είναι οργανωμένη με τρόπο ορθολογικό. Είναι ένας ενδεδειγμένος, ευέλικτος και αποτελεσματικός τρόπος Διοίκησης, που αφορά το σύνολο του Οργανισμού, από τους Πόρους μέχρι τις Διαδικασίες και από τον Πελάτη μέχρι το Ανθρώπινο Δυναμικό. Η ΔΟΠ μπορεί να βοηθήσει στην αναδιοργάνωση των διαφόρων υπηρεσιών ή εργασιών της τράπεζας και να την βοηθήσει να θέσει στόχους τόσο για το ανθρώπινο δυναμικό της, όσο και για τους προμηθευτές, αλλά και για τους πελάτες. 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.

Πιο συγκεκριμένα, με την εφαρμογή της ΔΟΠ στην τράπεζα επιτυγχάνεται:

- Συστηματική καταγραφή των απαιτήσεων και των προσδοκιών του πελάτη.
- Συστηματική εκτίμηση του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη.
- Ανάπτυξη προσαρμοστικότητας και ευελιξίας στις ανάγκες της αγοράς.
- Άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου.
- Αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Ο εργαζόμενος παύει να είναι υπάλληλος και καθίσταται συνεργάτης.
- Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται η πιο παραγωγική επένδυση.
- Αναπτύσσεται πρωτοβουλία, ανάληψη ευθύνης και δίνεται βαρύτητα στην τεχνογνωσία.
- Η εξυπηρέτηση αποκτά προσωπικό και φιλικό χαρακτήρα

- Μειώνονται τα λάθη και οι αστοχίες, που οφείλονται στην έλλειψη επικοινωνίας, τόσο στο εσωτερικό (ανθρώπινοι πόροι), όσο και στο εξωτερικό (προμηθευτές) περιβάλλον της τράπεζας.
- Η στενότερη σχέση με τον προμηθευτή οδηγεί σε κοινές επιτυχίες
- Παρέχεται τεχνική και εκπαιδευτική υποστήριξη μετά την αγορά του τεχνολογικού εξοπλισμού.
- Απλοποιούνται οι διαδικασίες και μειώνεται το κόστος ανά συναλλαγή.
- Μειώνονται τα λάθη κατά τις τραπεζικές εργασίες, γιατί ο έλεγχος είναι συνεχής και αφορά το σύνολο των διαδικασιών.
- Τέλος βελτιώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, διαμορφώνοντας μια ισχυρή εικόνα στην αγορά.

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Το θέμα της ποιότητας στο χώρο των τραπεζικών εργασιών είναι πολύ ευρύ και μπορεί να πάρει πολλές διαστάσεις. Στην παρούσα εργασία μια προτεινόμενη έρευνα θα μπορούσε να ήταν μια σύγκριση της εφαρμογής της ΔΟΠ μεταξύ του ελληνικού και του ευρωπαϊκού τραπεζικού συστήματος. Από μια τέτοια έρευνα θα προέκυπταν πολύ χρήσιμα συμπεράσματα γύρω από το εξέταση θέμα, για την κατάσταση που επικρατεί και τις ενδεχόμενες διαφορές που υπάρχουν.

Τέλος η παρούσα εργασία θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως βιβλιογραφικό και ερευνητικό υλικό για μια περαιτέρω έρευνα, που θα αφορούσε τη Διασφάλιση Ποιότητας των υπηρεσιών της τράπεζας και τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να εξασφαλιστεί, τη βελτίωση της ποιότητας στο μάνατζμεντ των διαδικασιών της τράπεζας, καθώς και την εφαρμογή της ΔΟΠ στο ευρύτερο τομέα των υπηρεσιών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

American Society of Quality. (2010, 11, 6).ASQ: The global voice of quality. Ανάκτηση 11 6, 2010, από ASQ: <http://asq.org/>

ASQ. (2010). Fresh Thinking on Innovation and Quality. Ανάκτηση December 23, 2010 από American Society for Quality: www.asq.org

Butz , H.E, Jrand Goodstein L.D (1996) ‘ Measuring costumer value : gaining the strategic advantage’ , organization Dynamics, vol 24.

Ghobadian A. , Spellar, S, Jouos, M (1994) Service Quality. Concepts and Models. International Journal of Quality and Reliability Management, vol 11 No 5.

Gontzamani, K. (2005, Vol 54 No 84) The implication of the new ISO 9000:2000 standards for certified organizations. International Journal of Productivity and Performance Management.

Heizer, J & Render, B (2008). Managing Quality στο J. Heiser & B. Render, operations Management, 9th USA Person Education.

Hernadez, H. (2010 Vol 22 No 4). Quality audit as a driver for compliance to ISO 9001:2008 standards the TQM Journal p. 454-466.

ISO Organization. (2008 June). About ISO: ISO in brief. Ανάκτηση 11 17, 2011, από International Organization for Standardization: http://www.iso.org/iso/publications_and_e-products/about_iso.htm#PUB1000007

ISO Organization. (2009). ISO 9000 Selection and Use. Ανάκτηση 11 , 2011, από International Organization for Standardization: <http://www.iso.org>

ISO Organization. (2010). ISO CEO Brochure. Ανάκτηση 11 15 , 2011, από International Organization for Standardization: <http://www.iso.org>

Lorente, C & Lorente M(2003) ISO 9000:2000 the past, the present and the future. A case study in the Spanish industry. Proceedings of the 8th International Conference on ISO 9000 and TQM (Part III) Montreal.

Rees. C, (1995) 'Quality management and ARM in the service industry' some case study evidence Employee Relations vol 17 No 3 , p. 99-109.

Psomas, E. & Fotopoulos, C. (2009, Vol. 1 Iss.2) A meta analysis of ISO 9001:2000 research-findings and future research proposals, International Journal of Quality and Service Sciences, σσ. 128-144.

Srivastav A K (2010 vol 27 No 4) Impact ISO 9000 implementation on the organisation. International Journal of Quality & Reliability Management.

Tzelepis, D. Tsekouras, K. Skuras, D. & Dimara, E. (2006 Vol. 26 No 10). The effects of ISO 9000 on productivity efficiency. International Journal of operation & Production Management.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Γάγαλης Α.Μ. "Οι εργασίες των κεντρικών τραπεζών και ειδικότερα ο ρόλος της Τράπεζας της Ελλάδος στο Χρηματοπιστωτικό Σύστημα", περίληψη ομιλίας, Μάρτιος 1986.

Γεώργιος Πάγκαλος, Ιωάννης Μαυρίδης, 2002, Ασφάλεια Πληροφοριακών Συστημάτων και Δικτύων, εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη.

Γιαννοπούλου Γιώργου: Internet Banking νομικά ζητήματα απο τη διεξαγωγή τραπεζικών συναλλαγών στο διαδύκτιο, Πανεπιστήμιο Αθηνών. (Ένωση ελληνικών Τραπεζών/97).

Δερβιτσιώτης, Κ. (2005), «Ορισμοί ποιότητας», Στο Κ. Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (σσ. 37-38). Αθήνα, Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ.

Διπλωματική εργασία Υιοθέτηση της Διαδικτυακής Τραπεζικής στις Ελληνικές Τράπεζες, Απρίλιος 2011.

Διπλωματική εργασία, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Τραπεζικές Εργασίες», Μαρία Μπουζούκα, Πάτρα 2008.

Δουκίδης Γ., 1997, Ηλεκτρονικό Εμπόριο, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών σελ. 15.

Ένωση Ελληνικών Τραπεζών e-banking , Ειδική Έκδοση 2002, www.hba.gr

Εισηγητής, Γαβριλάκης Νεκτάριος, Σημειώσεις μαθήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, Ηράκλειο 2007.

Κισσάς Χ. “Εξελίξεις στις Ελληνικές Χρηματαγορές: Χρηματοπιστωτικά μέσα και παράγωγα προϊόντα” Επιλογή Ιαν. 1995 σελ.40

Κοκκομέλης Κ. (1995) «Τραπεζικές υπηρεσίες προς καταναλωτές», ΕΕΤ, Εκδόσεις Α.Ν. Σάκκουλα, Αθήνα σελ. 68-72.

Λωλός Λεωνίδα, “Το τραπεζικό σύστημα” Αθήνα 1965, σ. 166 -167.

Πασχόπουλος – Σκάτσας Π., «e – commerce», κλειδάριθμος, 2 Έκδοση σελ. 24-27.

Πιστωτική Κάρτα Διεύθυνση Σειράς Ιωάννης Κ. Καρακώστας, Σειρά Μελετών Αστικού Δικαίου, Έκδοση 2007 σελ. 382-388.

Σουγλή Ιωάννα Λ «Οι Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες Σήμερα Νέο Πεδίο Αναμέτρησης Τραπεζών Συγκροτημάτων» Strategic INTERNET Observatory 2000 – Greece, Chuah Jason “Internet Banking services – Questioning the current response to account aggregation” I.B.L 2002 σ. 309 en

Συμιγιάννης Γ.”Το Ελληνικό Πιστωτικό Σύστημα” (σχέδιο ομιλίας), Μάρτιος 1986, σ.6

Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα το 2010 (Ιούνιος 2011) Βασίλης Θ. Ράπανος Πρόεδρος Ε.Ε.Τ.Α. σελ.13-17.

Τραγάνης Γ. “ Ελληνική Τραπεζική Νομοθεσία και πρακτική”, τόμος Ι, Αθήνα 1980, σ. 29

Τραγάνης Γ. “ Ελληνική Τραπεζική Νομοθεσία και πρακτική”, τόμος Ι, Αθήνα 1980, σ. 178

Τσίοτρας, Γ. (2002), «Βελτίωση Ποιότητας», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένος

Χάρης Πρωτόπαπας, «Πρωτοβουλίες βελτίωσης ποιότητας υπηρεσιών και αξιοποίηση ανθρώπινων πόρων», Τράπεζες & Ποιότητα, Εκδόσεις Σακκουλά Θεσσαλονίκη σελ. 37-40 & 20-23 & 53-105.

Ξουρής Δημήτρης “Επιχείρηση και Περιβάλλον”, εκδ. Gutenberg, pp. 153.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

www.bankofdodecanese.gr

<http://conta.uom.gr/conta/ekpaideysh/seminaria/thlematikes/atm/Pros.htm>

www.kathimerini.gr

<http://www.fractality.gr/tabid/118/Default.aspx>

<http://www.qualitynet.gr/displayITM1.asp?ITMID=50409&LANG=GR>

www.aqs.gr

<http://www.chatzichristos.com/OfIs/c1.asp?catid=24&l=1>

