

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΣΤΗΝ ΚΡΗΤΗ**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΑΛΚΙΒΙΑΔΟΥ ΑΝΔΡΙΑΝΗ Α.Μ 2349
ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΝΕΚΤΑΡΙΟΣ ΓΑΒΡΙΛΑΚΗΣ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ, 2013

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|---------------|---|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ..... | 2 |
|---------------|---|

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

| | |
|--|-------|
| 1.1. Ιστορική ανασκόπηση..... | 4-5 |
| 1.1.2 Πρωτοπόροι και θεωρίες..... | 5-6 |
| 1.2. Έννοιες και ορισμοί..... | 7 |
| 1.3. Αντικειμενικοί σκοποί διοίκησης ολικής ποιότητας..... | 7-8 |
| 1.3.1. Υιοθέτηση διοίκησης Ολικής Ποιότητας- Συμπεράσματα..... | 8-9 |
| 1.3.2. Λόγοι υιοθέτησης διοίκησης Ολικής Ποιότητας..... | 10-11 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ, ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΔΟΠ

| | |
|---|-------|
| 2.1. Οργάνωση και δομή..... | 13 |
| 2.2. Οργανωτικός σχεδιασμός..... | 14 |
| 2.3. Σχεδιασμός θέσεων εργασίας..... | 15 |
| 2.4. Συστήματα διαχείρισης ποιότητας..... | 16 |
| 2.4.1. Πρότυπα διαχείρισης ποιότητας | 16-17 |
| 2.4.2. Συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης..... | 18 |
| 2.4.3. Πρότυπο EN 45012..... | 19 |
| 2.4.4. Πρότυπο BS 7850..... | 20 |
| 2.4.5. Πρότυπο IIP..... | 20 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3. Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

| | |
|--|-------|
| 3.1. Διοίκηση ποιότητας στις Τράπεζες..... | 23 |
| 3.1.1. Παθητικές τραπεζικές εργασίες..... | 23-24 |
| 3.1.2. Ενεργητικές τραπεζικές εργασίες..... | 24-25 |
| 3.1.3. Βοηθητικές εργασίες..... | 25-26 |
| 3.2. Τι ζητούν οι πελάτες από τις Εμπορικές Τράπεζες..... | 26-27 |
| 3.3. Βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών προς τον πελάτη..... | 27-28 |
| 3.4. Πρότυπα και πιστοποιητικά ποιότητας τραπεζικού χώρου..... | 28-29 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4. ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΟΠ ΣΕ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

| | |
|---|-------|
| 4.1. Πρόσθετες αμοιβές..... | 31 |
| 4.2. Κόστος εφαρμογής συστημάτων ΔΟΠ..... | 32 |
| 4.3. Εργασιακό περιβάλλον..... | 32-33 |
| 4.4. ΔΟΠ στις τράπεζες..... | 33-34 |
| 4.4.1. Συνέπειες κακής εξυπηρέτησης..... | 34-35 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5. ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

| | |
|-------------------------|-------|
| 5.1 Εθνική Τράπεζα..... | 37-45 |
| 5.2 Eurobank..... | 46-51 |

| | |
|-------------------|-------|
| ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ..... | 52-53 |
|-------------------|-------|

| | |
|-----------------|-------|
| ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ..... | 54-57 |
|-----------------|-------|

| | |
|-------------------|-------|
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... | 58-59 |
|-------------------|-------|

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εξέλιξη της ποιότητας υπήρξε ουσιαστικά συνεχής τα τελευταία 100 χρόνια. Παρότι η ποιότητα υπήρχε και πριν από αυτή την εποχή, το συστηματικό ενδιαφέρον για αυτήν και η επισήμανση της ως ποιότητα έχουν επιφέρει τις αλλαγές που βλέπουμε σήμερα στην κοινωνία. Η εξέλιξη αυτή είναι αδύνατον να αποδοθεί σε ένα άτομο ή σε μια μάζα ανθρώπων: μέσα στα χρόνια, η πρακτική εφαρμογή των στρατηγικών του μάνατζμεντ που επιδίωκαν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών μας έφερε στη σημερινή εποχή της ποιότητας.¹

Πηγή: Gordon Boyce & Simon Ville, (2005) « Μάρκετινγκ – η εξέλιξη των σύγχρονων επιχειρήσεων» Αθήνα, εκδόσεις: Αλεξάνδρεια.

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία θα εξετάσουμε και θα αναλύσουμε τη χρήση συστημάτων διοίκησης ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) στους τραπεζικούς οργανισμούς. Οι λόγοι για τους οποίους επέλεξα αυτό το θέμα είναι γιατί ήθελα να μελετήσω τους τρόπους λειτουργίας στον τραπεζικό τομέα, μέσα από την ματιά του κρητικού πολίτη.

Διανύοντας λοιπόν, μια εποχή που λόγω της εξέλιξης της, κάνει τους ανθρώπους πιο απαιτητικούς και πιο δύσπιστους απέναντι στην αγορά αγαθών και υπηρεσιών, δεν θα μπορούσε όλη αυτή η αλλαγή ν' αφήσει ανεπηρέαστες τις τράπεζες και την ποιότητα τους.

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά για την κατασκευή ενός ολοκληρωμένου συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας είναι η ικανοποίηση του πελάτη.

Στόχος μας με αυτή την έρευνα είναι η πρώτη μας επαφή με την διοίκηση ολικής ποιότητας σαν έννοια για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε τον τρόπο λειτουργίας μέσα από την εξέλιξη του μάνατζμεντ γενικότερα. Επίσης, θα δούμε ποσό χρήσιμη είναι η καθιέρωση της ΔΟΠ στην επιχείρησή μας με τα σημερινά δεδομένα και κατά πόσο είναι εύκολη στην «χρήση» και εάν τελικά είναι αποτελεσματική.

Έχοντας αυτό ως βασικό κριτήριο ρωτήσαμε τους ίδιους τους πελάτες, για την τράπεζα που συνεργάζονται, με σχετικό ερωτηματολόγιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Το μάνατζμεντ ως λειτουργία υπάρχει από την αρχαιότητα. Η συστηματική όμως, οργάνωση της γνώσης του μάνατζμεντ ξεκίνησε από τις αρχές του 1900. Από τότε μέχρι σήμερα διαμορφώθηκε ένα σημαντικό γνωστικό πεδίο το οποίο προσδιορίστηκε κυρίως από τις ανάγκες της αποτελεσματικότητας και το κοινωνικό, τεχνολογικό, και οικονομικό περιβάλλον της κάθε περιόδου.

Το μάρκετινγκ δεν αναφέρεται απλώς στην πώληση αγαθών. Αγκαλιάζει την καθιέρωση του ονόματος του προϊόντος, τη συσκευασία, τη διανομή, την τιμολόγηση και την προώθηση που οι επιστήμονες του μάρκετινγκ έχουν ομαδοποιήσει στα 4P (product, price, place, promotion) του «μίγματος μάρκετινγκ» στη δεκαετία του 80', η μη ικανοποίηση από αυτή την απλή προσέγγιση παρακίνησε ορισμένους ερευνητές να προτείνουν περισσότερα P, όπως public relations (δημόσιες σχέσεις), people (λαός) και politics (πολιτική). Άρχισαν να εξετάζουν το μάρκετινγκ σαν μια εταιρική στρατηγική παρά σαν μια λειτουργία, θέλοντας να προσδώσουν στη γενική πολιτική της εταιρίας μια εστίαση στον πελάτη. Στη δεκαετία του 90' υποστήριζαν όλοι ένα είδος «μάρκετινγκ σχέσεων», που αφορούσε την ανάπτυξη αλληλεξάρτησης και συνεργασίας μεταξύ επιχείρησης και εξωτερικών ενδιαφερόμενων. Δεν ήταν απλώς μια προσέγγιση στην λεγόμενη «αλυσίδα της αξίας», η οποία περιλαμβάνει προμηθευτές, παραγωγούς, διανομείς και τελικούς πελάτες. Απεναντίας, ενσωματώνοντας δραστηριότητες δημοσίων σχέσεων, το μάρκετινγκ επηρεάζει τους σημερινούς και τους μελλοντικούς πελάτες, την κοινωνία γενικά, αλλά και τις κυβερνήσεις που μεσολαβούν μεταξύ των επιχειρήσεων και των άλλων μερών.¹

Πηγή: Gordon Boyce & Simon Ville, (2005) « Μάρκετινγκ – η εξέλιξη των σύγχρονων επιχειρήσεων» Αθήνα, εκδόσεις: Αλεξάνδρεια.

Ο W.E. Deming θεωρείται ο ιδρυτής και πατέρας της Διοίκησης ολικής ποιότητας, σε μία εποχή που κυριαρχούσε ο Τείλορισμός ως αντίληψη για τον τρόπο διοίκησης επιχειρήσεων με κυρίαρχες έννοιες «τη συμμόρφωση, τον έλεγχο, τη διαταγή».²

Πηγή: Paul James, (1998) «Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας» Αθήνα, εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Η θεωρία του μάνατζμεντ δεν αναπτύχθηκε μέσω μιας προσχεδιασμένης δομής αλλά σε εμπειρική βάση. Αυτό σημαίνει ότι η θεωρία αναπτύχθηκε ως συνέπεια της αποτυχίας που σημείωσαν προηγούμενες θεωρίες του μάνατζμεντ οι οποίες εφαρμόστηκαν και αξιολογήθηκαν

Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ (TQM, TOTAL QUALITY MANAGEMENT), εμφανίστηκαν στις αρχές της δεκαετίας του 1930 στις ΗΠΑ. Για να γίνουν πράξη όμως χρειάστηκαν πολλές δεκαετίες αργότερα στην Ιαπωνία. Τέσσερα χρόνια από τη καθιέρωση της ΔΟΠ ως μοντέλου επιχειρησιακής δράσης, είχαμε τα πρώτα θετικά αποτελέσματα στην ιαπωνική βιομηχανία, ενώ ο Deming θεωρείται σήμερα στην Ιαπωνία ως ο άνθρωπος-κλειδί για την ανάδειξη της σε παγκόσμια οικονομική υπερδύναμη.

Κινητήρια δύναμη του TQM σήμερα αποτελεί το ιαπωνικό KAIZEN το οποίο κινητοποιεί όλες εκείνες τις διεργασίες μιας διαδικασίας, προκειμένου να

τεθούν σε λειτουργία όλες οι δυνάμεις βελτίωσης μιας ροής παραγωγής. Σήμερα αυτή η μέθοδος από την Ιαπωνία αποτελεί, τόσο για τις ΗΠΑ, όσο και για την Ευρώπη μια από τις σημαντικότερες μεθόδους μάνατζμεντ. Όλο και περισσότερες δευτερογενή και τριτογενή τομέα επιχειρήσεις κάνουν χρήση των αρχών της ΔΟΠ και διαφοροποιούν ή προσαρμόζουν τις παραγωγικές τους διαδικασίες τόσο εντός όσο και εκτός της επιχείρησης με τη μορφή υποστηρικτικών μηχανισμών μετά την πώληση.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας απαιτεί μια συνεχή και συνεπή εφαρμογή της φιλοσοφίας ποιότητας προκειμένου με την βελτίωση κάθε φάσης της παραγωγικής διαδικασίας να παραχθούν αγαθά τα οποία μεγιστοποιούν τις απαιτήσεις των καταναλωτών. Προϋπόθεση για την αποτελεσματική του εφαρμογή αποτελεί η συμμετοχή όλων των συνεργατών. Μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις φάσεις και τα επίπεδα διαδικασίας παραγωγής.³

Πηγή: Δρ. Μαντζάρης Γιάννης, (2006) «Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων» Αθήνα, εκδόσεις Β. Γκιούρδα.

1.1.2 ΠΡΩΤΟΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΕΣ

Κάθε επιστημονικός τομέας του μάνατζμεντ έχει τους δικούς του συγγραφείς. Στο σημείο αυτό, θα πούμε λίγα λόγια για τους σημαντικότερους συγγραφείς που έχουν ασκήσει επιρροή στον τομέα της ποιότητας.

Ο **Juran** ορίζει την ποιότητα ως καταλληλότητα προς χρήση, δηλαδή αναφερόταν στο πόσο καλά ένα προϊόν ή υπηρεσία ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών. Αυτό σημαίνει, ότι μόνο ο πελάτης μπορεί να καθορίσει την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας .

Ο **Deming** όρισε την ποιότητα ως καταλληλότητα ως προς το σκοπό και σε συνδυασμό με στατιστικό ποιοτικό έλεγχο, θα οδηγούσε σε διαρκή βελτίωση της ποιότητας με χαμηλότερο κόστος προϊόντων.

Ο **Garvin** ανέπτυξε την έννοια των οκτώ διαστάσεων της ποιότητας. Οι διαστάσεις αυτές είναι: επιδόσεις, χαρακτηριστικά γνωρίσματα, αξιοπιστία, συμμόρφωση, ανθεκτικότητα, συντηρητικότητα, αισθητική και φαινόμενη ποιότητα. Γίνεται έτσι φανερό το εύρος που έχει προσλάβει η έννοια της ποιότητας και προκύπτει ότι, για να εξαχθεί έστω και μία στοιχειώδης σημασία της ποιότητας, απαιτούνται πολλές διαστάσεις.

Ο **Crosby** εξέφρασε ότι το κόστος διεξαγωγής ενός προγράμματος ποιότητας μπορεί να υπερκαλυφθεί από τα οικονομικά οφέλη που θα προκύψουν με την ικανοποίηση των πελατών. Όρισε την ποιότητα ως συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις και ότι η ποιότητα είναι δωρεάν.

Ο **Ishikawa** είναι γνωστός κυρίως για τη συνεισφορά του στο μάνατζμεντ ποιότητας μέσω του στατιστικού ελέγχου ποιότητας. Η ανάπτυξη του διαγράμματος Ishikawa «ψαροκόκαλο» και η χρήση των επτά παλαιών εργαλείων της ποιότητας έδωσαν στους εργαζομένους την ικανότητα να χρησιμοποιούν τεχνικές επίλυσης προβλημάτων. Κύριος στόχος του ήταν να επιτύχει να συμμετέχουν όλοι στην ανάπτυξη της ποιότητας, όχι μόνο τα στελέχη.

Ο **Feigenbaum** έγινε γνωστός για το έργο του στον έλεγχο ποιότητας και για το ότι εισηγήθηκε το βιομηχανικό κύκλο – την ανάπτυξη ενός προϊόντος από τη σύλληψη του έως την κυκλοφορία του στην αγορά και ακόμα πιο πέρα.

Η κυριότερη συμβολή του **Taguchi** αφορά την πραγματική ποιότητα της σχεδίασης. Οι μέθοδοι του εστιάζονται στον προσδιορισμό του κόστους της μη επίτευξης της τιμής που έχει τεθεί ως στόχος. Πιστεύει ότι τα προϊόντα και η παραγωγή πρέπει να σχεδιάζονται ώστε να είναι ανθεκτικά σε διακυμάνσεις της διεργασίας και έτσι να επιτυγχάνουν τη τιμή στόχο.

Στον πίνακα 1.1 που θα δούμε στη συνέχεια, φαίνονται αναλυτικά η συμβολή και η ανάπτυξη της κάθε θεωρίας των πιο πάνω συγγραφέων στην ποιότητα και γενικά στο μάνατζμεντ.

Πίνακας 1.1 «ο προσανατολισμός του μάνατζμεντ ποιότητας»

| ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ | ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ | ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ | ΑΝΕΠΤΥΞΕ |
|------------|--|-------------------------|--|
| Juran | Καταλληλότητα προς χρήση | Πελάτης | τριλογία της ποιότητας, τα 5 χαρακτηριστικά της ποιότητας, εσωτερικός πελάτης, 4φάσεις επίλυσης προβλημάτων, συμβούλιο ποιότητας, έλικα της ποιότητας. |
| Deming | Καταλληλότητα ως προς το σκοπό | Πελάτης | Τα 14 σημεία ποιότητας, ο κύκλος PDCA, 7 θανάσιμες ασθένειες, σύστημα βαθιάς γνώσης. |
| Garvin | Δεν έδωσε ορισμό | Πελάτης και προμηθευτής | Οι 5 βάσεις της ποιότητας, οι 8 διαστάσεις της ποιότητας. |
| Crosby | Συμμόρφωση στις απαιτήσεις | Προμηθευτής | Οι 5 απαραίτητες αρχές της ποιότητας, το πρόγραμμα 14 σημείων της ποιότητας. |
| Ishikawa | Δεν έδωσε ορισμό | Προμηθευτής | Το «ψαροκόκαλο», ταξινόμηση των στατιστικών εργαλείων ποιότητας, έλεγχος ποιότητας ολόκληρης της επιχείρησης, κύκλοι ποιότητας. |
| Feigenbaum | Ικανοποίηση του πελάτη με το χαμηλότερο κόστος | Προμηθευτής | Βιομηχανικός κύκλος, χρήση του συμβούλου ποιότητας. |
| Taguchi | Δεν έδωσε ορισμό | Προμηθευτής | Ποιότητα των μεθόδων σχεδιασμών. |

Πηγή: Δρ Ευαγγέλου Φ. Θεοδωράτου, (2004) «Διοίκηση και οργανωτική συμπεριφορά», εκδόσεις: Αθ. Σταμούλη, Αθήνα.

1.2 ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ

Τι είναι οργανισμός ; είναι ένα σύστημα με δομή και ευανάγνωστο σχεδιασμό στον οποίο οι άνθρωποι δουλεύουν και συσχετίζονται ο ένας με τον άλλον διαμέσου συνεργασίας και συντονισμένα για την αποπεράτωση αναγνωρισμένων στόχων.

Τι είναι ποιότητα; Είναι η ικανότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας να ικανοποιεί τις ανάγκες του χρήστη και δεν σημαίνει απαραίτητα πολυτέλεια, το καλύτερο δυνατό ή το ακριβότερο.

Τι είναι ολική ποιότητα; Η αλλαγή νοοτροπίας του προσωπικού μίας επιχείρησης η οποία θα επιφέρει βελτίωση της ποιότητας στο σύνολο της επιχείρησης.

Τι είναι διοίκηση ολικής ποιότητας; είναι η ολοκληρωτική δέσμευση για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών, η οποία εκδηλώνεται με τη συμμετοχή όλων, ώστε να ικανοποιούνται απόλυτα οι διαπιστωμένες σημερινές και οι μελλοντικές ανάγκες των πελατών μας, με οριστικοποιημένο κόστος.⁴

Πηγή: Δρ Ευαγγέλου Φ. Θεοδωράτου, (2004) «Διοίκηση και οργανωτική συμπεριφορά», Αθήνα, εκδόσεις: Αθ. Σταμούλη.

1.3 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΔΟΠ-ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να εκπληρώνουν τους σκοπούς τους έχουν ανάγκη από την οργάνωση. Ως οργάνωση χαρακτηρίζεται τόσο η δραστηριότητα, όσο και το αποτέλεσμα των σχετικών προσπαθειών με τη μορφή νέων καταστάσεων και θεσμών. Έχει υποστηριχθεί, ότι η οργάνωση είναι η δραστηριότητα να οργανώσει κανείς και ένα σύστημα ισχυόντων οργανωτικών μέτρων. Με την οργάνωση καθορίζονται οι ρόλοι και οι σωστοί άνθρωποι γνωρίζουν το ρόλο που θα αναλάβουν και θα πραγματοποιήσουν, με τη συνεργασία όλων να πραγματοποιηθούν με επιτυχία οι στόχοι της επιχείρησης.

Με τη σωστή οργάνωση παρουσιάζονται κ τα ακόλουθα αποτελέσματα:

- Ενεργοποιείται αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό της, αφού καθορίζονται οι στόχοι και τα καθήκοντα τους. Με την οργάνωση υλοποιούνται οι βασικές απαιτήσεις, δηλαδή, ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση.
- Καθορίζονται οι διαδικασίες πραγματοποίησεως των εργασιών και μειώνονται οι ασάφειες που προξενούν προβληματισμούς ή ακόμη και άγχος στους εργαζομένους.
- Καθορίζονται επίσης οι αρμόδιοι, οι οποίοι θα δίνουν οδηγίες και θα αξιολογούν εγκαίρως αλλά και σωστά τις ενέργειες των υφιστάμενων τους, ώστε να αποφεύγονται τα λάθη.
- Καθορίζονται οι αρμοδιότητες, οι βαθμοί εξουσίας και ευθύνης των προϊστάμενων για την αποφυγή παρεξηγήσεων και τη βελτίωση του αναγκαίου κλίματος συνεργασίας.
- Με τη σωστή οργάνωση είναι δυνατόν να πραγματοποιείται εξοικονόμηση χρόνου και υλικό με πιθανότητα βελτίωσης του κόστους ή και της τιμής των προϊόντων/υπηρεσιών της επιχείρησης.

- Είναι δυνατή η πραγματοποίηση της τυποποίησης προϊόντων ή υπηρεσιών και η εφαρμογή της ΔΟΠ, που είναι απαραίτητη για την επιβίωση της επιχείρησης.
- Με τη σωστή οργάνωση, σε συνδυασμό και με τον προγραμματισμό καταρτίζονται εγκαίρως οι σωστοί προϋπολογισμοί χρηματικών μέσων και υλών με θετικό αποτέλεσμα να μην σταματά η παραγωγή χωρίς λόγο.
- Η σωστή οργάνωση βοηθά στην καλύτερη και έγκαιρη διακίνηση των προϊόντων/υπηρεσιών της επιχείρησης και κατ' επέκταση στην καλή φήμη.

Η **Διοίκηση ολικής ποιότητας** (Δ.Ο.Π. – Total Quality Management) εκφράζει μια νέα αντιμετώπιση των προβλημάτων λειτουργίας και ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και ιδίως τα τελευταία χρόνια ανατίθεται σε ειδικά τμήματα στις μεγάλες επιχειρήσεις. Ουσιαστικά μιλάμε για ένα σύγχρονο τρόπο μάνατζμεντ. Με αφετηρία ορισμένες αρχές Αμερικανικών ειδικών (Juran, Deming) αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία την δεκαετία του 50 για να περάσει από την δεκαετία του 1980 στη Αμερική και στην Ευρώπη. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποβλέπει στη καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών πελατών (εργαζομένων) μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Για να το πετύχει αυτό στηρίζεται στην αποδοχή και τήρηση ορισμένων αρχών που έχουν ως βασικά στοιχεία τη συνεχή εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη, τη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων, την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την αριστοποίηση διαδικασιών εσωτερικής λειτουργίας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της Δ.Ο.Π. αποτελεί η συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων με την δημιουργία είτε μικρών ομάδων, όπου εκπροσωπούνται όλες οι σχετικές λειτουργίες μιας επιχείρησης είτε ομάδων ποιότητας σε επίπεδο ενός τμήματος είτε παρέμβασης των εργαζομένων στη διαδικασία παραγωγής, για την αποφυγή ελαττωματικών προϊόντων. Εκτός από την βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών η Δ.Ο.Π. επιδιώκει την συμπίεση του κόστους λειτουργίας σε σχέση με το αποτέλεσμα, την ανάπτυξη της καινοτομίας, την αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας, τη συμπίεση του χρόνου εκτέλεσης παραγγελιών, την ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας παίζει η εκπαίδευση που βοηθά στην κατανόηση και εφαρμογή των αρχών της.⁵

Πηγή: Κ. Δερβιτσιώτης (2005) «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής ποιότητας», interbooks.

1.3.1 Υιοθέτηση ΔΟΠ

Για να μπορεί ένα σύστημα μάνατζμεντ να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά δεν θα πρέπει να είναι υπερβολικά δυσκίνητο και γραφειοκρατικό αν εντοπιστεί κάτι τέτοιο ο σκοπός της ΔΟΠ ακυρώνεται. Τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για να εφαρμόσει κάποιος τη σύστημα διοίκησης ολικής ποιότητας είναι τα εξής:

- **Έλεγχος** καλύπτει την επιθεώρηση, αξιολόγηση και διόρθωση συστημάτων. Είναι μέρος της συμβατικής λειτουργίας ελέγχου όσο και της ΔΟΠ.
- **Συλλογική εργασία** χωρίς αυτή και την ανάπτυξη ευέλικτου και αποτελεσματικού εργατικού δυναμικού, δεν μπορεί αν υπάρξει ΔΟΠ.

- **Εκπαίδευση και επιμόρφωση** η συστηματική προσέγγιση στην εκπαίδευση θεωρείται πολύ σημαντική για τη ΔΟΠ, όχι μόνο ως επιμόρφωση στις γνώσεις για την εκτέλεση της εργασίας, σε δραστηριότητες σχετικές με την ποιότητα, στην αποτελεσματική χρήση των εργαλείων ποιότητας και των ανθρώπινων δεξιοτήτων, αλλά προκειμένου να διερευνηθούν οι ικανότητες του εργαζομένου ώστε να εκτελεί πιο ποικίλα καθήκοντα και να εργαστεί για τη δική του προσωπική ανάπτυξη. Η εκπαίδευση όχι μόνο παράγει ικανότερο προσωπικό που είναι σε θέση να κάνει αποτελεσματικότερα τη δουλειά του, αλλά και παρακινεί τους εργαζομένους να είναι αφοσιωμένοι στον οργανισμό, κάτι που τους βοηθά στην σταδιοδρομία τους.
- **Υλοποίηση** η υλοποίηση της ΔΟΠ πρέπει να θεωρηθεί ότι είναι θέμα ηγεσίας, όπως φυσικά και οι περισσότερες άλλες λειτουργίες του μανατζμεντ ποιότητας.

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΟΠ

Η υλοποίηση περιλαμβάνει την εκπαίδευση σε κατάστρωση διαγραμμάτων ροής διαδικασιών και την εκτεταμένη επιμόρφωση στη στατιστική, με αποτέλεσμα την ανάπτυξη ορίων ελέγχου και κατευθυντήριων γραμμών για διορθωτικές ενέργειες, με χρήση της συστηματικής ανάλυσης προβλημάτων ώστε να υπάρξει συνεχής βελτίωση σε όλες τις διαδικασίες εντός του οργανισμού. Αυτό θα οδηγήσει σε ενδυνάμωση των ατόμων σε επίπεδο βάσης, μέσω της ανάπτυξης υπεύθυνης αυτονομίας ώστε να παίρνουν οι ίδιοι αποφάσεις σχετικά με την ποιότητα. Από τους παράγοντες που συνδέονται με την επιτυχημένη υλοποίηση της ΔΟΠ σε έναν οργανισμό, προκύπτει ότι πρωταρχικός στόχος είναι η απερίφραστη δέσμευση των ανωτέρων διευθυντικών στελεχών. Η πολιτική ποιότητας πρέπει να χαραχθεί, να διατυπωθεί γραπτά και γνωστοποιηθεί στον καθένα μέσα στον οργανισμό. Η ποιότητα πρέπει να γίνει κάτι το ορατό και να εκπαιδευτούν τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη σε ζητήματα ποιότητας και στις επιπτώσεις της ΔΟΠ. Θα πρέπει να συγκροτηθεί ένα συμβούλιο ποιότητας, στο οποίο να συμμετέχουν όλα τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, ιδιαίτερα για την επίτευξη δια λειτουργικών ρόλων ποιότητας και την αρχική διεύθυνση των δραστηριοτήτων βελτίωσης της ποιότητας. Το συμβούλιο δέχεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, εκθέσεις, προφορικές και γραπτές από τις ομάδες βελτίωσης ποιότητας και να δίνει άμεσες κατευθύνσεις στις ομάδες προγραμματισμού ποιότητας, οι οποίες θα αποτελούν ένα μέσο για την ανταλλαγή ιδεών με στόχο τη συνεχή ανάπτυξη στον τομέα της ποιότητας. Άλλο σημαντικό ζήτημα είναι η ικανότητα μέτρησης της ποιότητας. Μ' αυτόν τον τρόπο θα εντοπιστούν τυχόν προβλήματα (διοικητικά και λειτουργικά). Οι τάσεις που διαπιστώνονται παρακολουθούνται ώστε να υπάρξει ανατροφοδότηση στην υλοποίηση του προγράμματος ποιότητας. Η εκτίμηση του κόστους της ποιότητας θα εξασφαλίσει ότι οι μανατζερ θα λάβουν υπόψη τους τις αποδεδειγμένες βελτιώσεις των διαδικασιών. Η επέκταση και η δημιουργία συνείδησης για τις πρωτοβουλίες ποιότητας φαίνεται να προσφέρει θετική ενίσχυση κάθε βελτίωσης διαδικασιών, κάτι που με τη σειρά του εξασφαλίζει ότι το πρόγραμμα ποιότητας πρέπει να πραγματοποιείται με τακτικές συναντήσεις μανατζερ και εργαζομένων που θα εξετάζουν προβλήματα μη συμμόρφωσης. Δεν πρέπει να υπάρχει αρχή και τέλος, η βελτίωση πρέπει να είναι συνεχής, γιατί οι ποιότητα δεν τελειώνει ποτέ. Η συνείδηση της ποιότητας πρέπει να είναι τμήμα ενός θεσπισμένου προγράμματος και να υλοποιείται από τους υπεύθυνους ποιότητας.

Η υλοποίηση της διοίκησης ολικής ποιότητας γενικά σημαίνει την ενδυνάμωση των απλών εργαζομένων ενός οργανισμού. Αλλά στην πραγματικότητα δεν είναι η ΔΟΠ που προσφέρει την ενδυνάμωση σ' αυτούς τους ανθρώπους - σε μεγάλο βαθμό, την κατέχουν ήδη.⁶

Πηγή: James Paul,(1998) «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας» Αθήνα εκδόσεις: κλειδάριθμο.

1.3.2 ΛΟΓΟΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΕΙΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΟΠ

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

1. Η ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης σε μία έντονα ανταγωνιστική και κορεσμένη διεθνή αγορά.
2. Η αδυναμία άλλων συμβατικών προσεγγίσεων για την διασφάλιση της ποιότητας.
3. Η αναποτελεσματικότητα “μηχανιστικών διαδικασιών” χωρίς την απαραίτητα διοικητική υποδομή βελτίωσής της π.χ. χάρτες ελέγχου ποιότητας.

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

ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Πρότυπο Διασφάλισης Ποιότητας είναι το σύνολο των οργανωτικών δομών, αρμοδιοτήτων, διαδικασιών και μέσων που χρησιμοποιεί μια εταιρεία για να διασφαλίσει σταθερό επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της. Ουσιαστικά τα πρότυπα αυτά διασφαλίζουν μια γενικής αποδοχής/ μέσου όρου ποιότητας και όχι ποιότητα παγκόσμιου προτύπου. Τα πιο γνωστά πρότυπα διασφάλισης που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις ευρέως, είναι :

A) ISO 9001: Διασφάλιση ποιότητας στο σχεδιασμό-ανάπτυξη παραγωγή, εγκατάσταση και τεχνική υποστήριξη. Περιλαμβάνει 20 απαιτήσεις (περιοχές ελέγχου).

B) ISO 9002: Παραγωγή, εγκατάσταση και διοίκηση προϊόντων και υπηρεσιών. Περιλαμβάνει 17 απαιτήσεις. Εφαρμόζεται σε οργανισμούς που παράγουν και διακινούν ένα συγκεκριμένο προϊόν π.χ. ξενοδοχειακές υπηρεσίες (προμήθειες, επισιτιστικό τμήμα, σιορ, κρατήσεις δωματίων, συμβάσεις), ασφαλιστικές εταιρείες (στον τομέα παραγωγής /υπηρεσιών/ εξυπηρέτηση πελατών/ αποζημιώσεων κλπ).

Γ) ISO 9003: Τελικός έλεγχος και Δοκιμή Προϊόντος (12 απαιτήσεις)

Δ) ISO 9004: Γενικές Οδηγίες για Διαχείριση Συστήματος Διοίκησης ποιότητας.

Ε) ISO 9004-1: Γενικές οδηγίες και

ΣΤ) ISO 9004-2: Οδηγίες για τις υπηρεσίες.

Η σειρά προτύπων ISO 9000 είναι διεθνώς η πιο γνωστή και αποδεκτή σειρά και ήδη στην Ελλάδα από το 1995 επιχειρήσεις όπως ξενοδοχεία, ασφαλιστικές εταιρείες, σύμβουλοι επιχειρήσεων έχουν πιστοποιηθεί . Δυναμικά όμως κάνει την εμφάνιση του το ISO 14000 που είναι για την διαχείριση του περιβάλλοντος.

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

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

Στην περίπτωση τώρα που ένας οργανισμός υιοθετήσει ένα Μοντέλο ή Πρότυπο ποιότητας έχει ως στόχο τη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών του, με ρυθμό ταχύτερο από εκείνο του ανταγωνισμού, και τη συνεχή επιδίωξη της τελειότητας για τη διασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο οργανισμός αυτός δεν ενδιαφέρεται απλώς για τη διασφάλιση ποιότητας υπηρεσιών αλλά στην εξέλιξη του ως πρότυπο υπηρεσιών παγκόσμιου επιπέδου. Σε ένα τέτοιο οργανισμό το μέτρο σύγκρισης επιδόσεων (benchmarking) είναι οι επιδόσεις του καλύτερου αντίστοιχα σε κάθε κατηγορία ανταγωνιστή. Τα πιο γνωστά μοντέλα ολικής ποιότητας είναι τα :

- 1) Ιαπωνικό μοντέλο Deming**
- 2) Αμερικανικό μοντέλο Bal bridge**
- 3) Ευρωπαϊκό Μοντέλο EVA (European Quality Award).**

Επομένως καταλαβαίνουμε ότι τα πρότυπα διασφάλισης με τα μοντέλα ποιότητας προσεγγίζουν συμπληρωματικά την έννοια της ποιότητας με τη μόνη διαφορά ότι στα πρότυπα διασφάλισης έχουμε απλή συμμόρφωση με δεδομένες προδιαγραφές, ενώ στα μοντέλα ποιότητας έχουμε πρότυπα συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών ποιότητας.⁷

Πηγή: Σπανός Α. (1993) «Ολική Ποιότητα», Αθήνα Εκδόσεις Γαλαίος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ, ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΟΠ

2. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ, ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΟΠ

2.1 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΟΜΗ

Πρόγραμμα αποτελεί το σύνολο των οδηγιών και ενεργειών για την πλήρη και ολοκληρωμένη επίλυση ενός έργου μαζί με όλες τις απαραίτητες συνοδευτικές συμφωνίες. Ένα πρόγραμμα μπορεί να χαρακτηριστεί και ως αλγόριθμος ο οποίος πραγματοποιείται με τη βοήθεια ενός υπολογιστή.

Προγραμματισμός είναι η εκτέλεση όλων των αναγκαίων δράσεων και ενεργειών προκειμένου να μετουσιωθεί σε ένα λειτουργικό σύστημα το επιθυμητό πρόγραμμα.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι το πρόγραμμα αποτελεί μια έννοια που είναι αλληλένδετη με την *οργάνωση*.

Ο προγραμματισμός αποτελεί την πρωταρχική λειτουργία του μάνατζμεντ. Πριν από κάθε άλλη δραστηριότητα οι μάνατζερ πρέπει να καθορίσουν τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης, καθώς και να προσδιορίσουν τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Στη συνέχεια θα δούμε κάποια «βήματα λειτουργίας» που πρέπει να γίνουν, σύμφωνα με τον Newman και τον Logan, για την επίτευξη του προγραμματισμού :

1. **Διαίρεση των δραστηριοτήτων** που θέλουμε να προγραμματίσουμε σε συγκεκριμένα βήματα, τα οποία θεωρούνται απαραίτητα για την επίτευξη του στόχου.
2. **Επισήμανση των σχέσεων** μεταξύ των διαφόρων βημάτων και ιδιαίτερα των απαραίτητων διαδοχών που υπάρχουν μεταξύ τους.
3. **Απόφαση** για το ποιος είναι υπεύθυνος για την υλοποίηση των διαφόρων βημάτων, δηλαδή, καταμερισμός εργασιών και ανάθεση αρμοδιοτήτων.
4. **Καθορισμός των διαφόρων πόρων** που είναι απαραίτητοι για την εκτέλεση και υλοποίηση των διαφόρων επιμέρους εργασιών.
5. **Εκτίμηση του χρόνου** που χρειάζεται για την εκτέλεση του κάθε βήματος.
6. **Καθορισμός των τελικών ημερομηνιών** για την εκτέλεση των επιμέρους τμημάτων του προγράμματος.
7. **Έλεγχος των αποτελεσμάτων** και εντοπισμός των αποκλίσεων.

Όπως μπορούμε να συμπεράνουμε από τα παραπάνω η αναγκαιότητα ύπαρξης προγράμματος και προγραμματισμού είναι προφανής για μια επιχείρηση που επιθυμεί να πετύχει τους στόχους της. Και αυτό γιατί:

- Λειτουργεί ως γνώμονας και κριτήριο δράσης με το οποίο συγκρίνονται όλες οι λειτουργίες των στελεχών και διαπιστώνονται οι αποκλίσεις.
- Όλα τα στελέχη χρησιμοποιούν το πρόγραμμα ως φάρο προσανατολισμού των δραστηριοτήτων τους και γνωρίζουν ανά πάσα στιγμή τι πρέπει να κάνουν.
- Το αποτέλεσμα μιας παραγωγικής διαδικασίας κρίνεται με βάση τις αποκλίσεις του από τον αρχικό προγραμματισμό και από τον βαθμό επίτευξης των αντικειμενικών στόχων.
- Γίνονται εξ αρχής γνωστοί οι στόχοι της επιχείρησης στο προσωπικό και στους ανθρώπους που καλούνται να τους υλοποιήσουν.

- Αποτελεί γενικά ένα πλαίσιο λειτουργίας της παραγωγικής δραστηριότητας που μπορεί να λειτουργήσει αποτρεπτικά ως προς τα λάθη, συμβουλευτικά λαό απολογιστικά συγκριτικά.⁸

Πηγή: Δρ. Μαντζάρης Γιάννης,(2003) «Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων» εκδόσεις Β. Γκιούρδα, Αθήνα.

2.2 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Εφαρμογή του οργανωτικού σχεδιασμού είναι ο καθορισμός των λειτουργικών σχέσεων ανάμεσα στην ποσότητα εξειδίκευσης μιας θέσης εργασίας, στην ποσότητα εκχώρησης αρμοδιοτήτων και εξουσίας που χορηγείται στους κατόχους μιας δεδομένης θέσης εργασίας και στην έκταση ελέγχου μέσα στην οποία πρέπει να λειτουργούν τα άτομα αυτά. Η ανάπτυξη της οργανωτικής δομής πρέπει να λαμβάνει υπόψη της:

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

Αποτέλεσμα αυτής της εξέλιξης είναι το οργανόγραμμα. Προβάλλει προς το εσωτερικό όσο και προς το εξωτερικό, τις σχέσεις που περιγράφηκαν παραπάνω. Το οργανόγραμμα δείχνει επίσης την αλυσίδα εντολών, την βαθμιδωτή αλυσίδα, βάση της οποίας τα άτομα γνωρίζουν τη σαφή γραμμή εξουσίας. Το οργανόγραμμα όμως έχει και τους περιορισμούς του, γιατί απεικονίζει το τι πρέπει να γίνει, άρα είναι καθοδηγητικό και περιοριστικό. Το οργανόγραμμα, επίσης, δεν αναλύει τις θέσεις εργασίας ή ποιες μέθοδοι, διαδικασίες ή διεργασίες χρησιμοποιούνται, δεν αναφέρει την καταλληλότητα των ατόμων στις απεικονιζόμενες θέσεις εργασίας, δεν αναφέρει αλλαγές στην ιεραρχία ή αλλαγές στα οριζόντια τμήματα και δεν δείχνει την επικοινωνία των εργαζομένων, κατακόρυφα και οριζόντια.

Οι μέθοδοι οργανωτικού σχεδιασμού που υπάρχουν είναι:

- Μηχανοκρατικός σχεδιασμός – δομές που χρησιμοποιούν μεθόδους με συγκέντρωση εξειδικευμένων λειτουργιών σε ομάδες και με εφαρμογή αυστηρών κανόνων και διαδικασιών, για καλύτερη απόδοση.
 - Όργανο κρατικό σχεδιασμό – δομές καινοτόμες με λιγότερες γραφειοκρατικές επιβαρύνσεις που δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην εξατομίκευση και στην επικοινωνία τόσο οριζόντια όσο και κατακόρυφα.
 - Οργάνωση μήτρας – δομές, βραχυπρόθεσμες και προσωρινές και εκτελούν επίπεδες δια λειτουργικές οργανωτικές δραστηριότητες.
 - Δομή δικτύου/δομή σύμβασης – ένας συγκεντρωτικός οργανισμός κατευθύνει τις απαιτήσεις του με την ανάθεση εργασιών σε άλλους οργανισμούς, οι οποίοι εκτελούν κάποιες επιχειρηματικές λειτουργίες, όπως το μάρκετινγκ ή την παραγωγή. Με τη δομή αυτή δημιουργούνται αποτελεσματικές σχέσεις ποιότητας με τους ανεξάρτητους προμηθευτές.⁹
- Πηγή: J. Paul (1996) «Management ολικής ποιότητας» Αθήνα, εκδόσεις: Κλειδάριθμος.

2.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

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

- Απλούστευση θέσης εργασίας – Η διαδικασία της αύξησης της εξειδίκευσης μιας θέσης εργασίας, έτσι ώστε ο κάτοχός της να έχει να εκτελέσει λιγότερες δραστηριότητες/απώλεια δεξιοτήτων.
- Διεύρυνση θέσης εργασίας – Η ανάπτυξη προδιαγραφών θέσης εργασίας που αυξάνουν την ποικιλία δραστηριοτήτων που εκτελεί ο εργαζόμενος.
- Περιτροπή θέσης εργασίας – Οι εργαζόμενοι παίρνουν από διάφορους τύπους θέσεων εργασίας με βάση μια προγραμματισμένη σειρά.
- Εμπλουτισμός θέσης εργασίας – Η διαδικασία ανάπτυξης του περιεχομένου της θέσης εργασίας που αυξάνει τις δεξιότητες και το δυναμικό για ατομική ανάπτυξη μέσω της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, των επιτευγμάτων, της αναγνώρισης και της ευθύνης.

Ο εμπλουτισμός θέσης εργασίας θεωρείται το ανώτατο επίπεδο που μπορεί να επιτευχθεί, γιατί προσφέρονται στο προσωπικό δεξιότητες και μία αίσθηση επιτεύγματος. Ωστόσο είναι δύσκολο να επιτευχθεί. Όταν ένας οργανισμός εφαρμόζει διοίκηση ποιότητας, οι απαιτήσεις συντονισμού είναι αυξημένες. Επηρεάζουν την επικοινωνία και την ικανότητα του προσωπικού να ανταπεξέρχεται στην ανάγκη ευελιξίας, στο αποτέλεσμα της εργασίας και στις λειτουργίες της επιχείρησης. Επίσης, παράγοντες που επηρεάζουν τον συντονισμό ενός οργανισμού είναι :

- Ο βαθμός επισημότητας – κατά πόσο χρησιμοποιούνται γραπτές πολιτικές ποιότητας, οι διαδικασίες ποιότητας και τα έγγραφα που καθορίζουν που τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ως προς τις απαιτήσεις και τις λειτουργίες των θέσεων εργασίας τους. Σε οργανισμούς που εφαρμόζεται ένα επίσημα σύστημα διοίκησης ποιότητας, η επισημότητα είναι μεγάλη.
- Έκταση ελέγχου – πόσους εργαζόμενους ελέγχει ένα στέλεχος καθημερινά
- Εξουσία – Το δικαίωμα λήψης αποφάσεων, ελέγχου του αποτελέσματος εργασίας άλλων ατόμων και κατεύθυνσης της εργασιακής διαδικασίας σε σχέση με τα καθήκοντα, τους στόχους και τις απαιτήσεις μιας θέσης εργασίας. Η εξουσία σε έναν οργανισμό που προσανατολίζεται στην ποιότητα μπορεί να δίνεται στους εργαζομένους οποιασδήποτε βαθμίδας.
- Εκχώρηση αρμοδιοτήτων – Όταν ένα στέλεχος δίνει μέρος της εργασίας του σε έναν υφιστάμενο. Σε οργανισμούς που εφαρμόζεται η διοίκηση ποιότητας, οι manager πρέπει να εκχωρούν αρμοδιότητες για να υπάρχει αποτελεσματικότητα.

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

2.4 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Για να μπορεί μια επιχείρηση να ακολουθήσει μεθόδους παραγωγής και διαδικασίες προσαρμοσμένες στην ολική ποιότητα, πρέπει πριν από κάθε ενέργεια της να θέσει στόχους, να κατανοήσει τι είναι πραγματικά ποιότητα, εν ολίγοις να αποκτήσει συνείδηση ποιότητας. Η κατανόηση του όρου και του περιεχομένου της ποιότητας βασίζεται στη σταδιακή και πλήρη διερεύνηση και αποσαφήνιση, του ποια είναι εκείνα τα στοιχεία, που κάνουν τον πελάτη της, να είναι ικανοποιημένος. Κέντρο λοιπόν της προσοχής της επιχείρησης πρέπει να είναι ο πελάτης, οι οποίοι διακρίνονται σε: **εσωτερικούς** που είναι οι εργαζόμενοι του φορέα και τα στελέχη και στους **εξωτερικούς**, που είναι οι καταναλωτές, οι συνεργάτες, οι προμηθευτές και οι λοιποί συνεργάτες του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα.

Η ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση εξαρτάται καθοριστικά από τη δημιουργία και εφαρμογή ενός ορθολογικού *Συστήματος Διοίκησης / διαχείρισης* των διαδικασιών που συντελούνται στο χώρο της. Ένα τέτοιο σύστημα πρέπει να είναι σύμφωνο με τις αρχές της **Διασφάλισης Ποιότητας**.

Διασφάλιση ποιότητας είναι το σύνολο των προγραμματισμένων συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών, που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι μια διαδικασία πληροί ορισμένες προδιαγραφές.

Για να υλοποιήσει μια επιχείρηση αρχές και διαδικασίες ποιότητας, πρέπει να εφαρμόσει ένα *Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας*, το οποίο πρέπει να εξασφαλίζει ότι η ακολουθημένη παραγωγική διαδικασία είναι ποιοτική και σύμφωνη με τις προδιαγραφές που έχει θέσει η ίδια η επιχείρηση. Με αυτό τον τρόπο ο πελάτης θα γνωρίζει με σαφήνεια ότι το παραγόμενο και ζητούμενο από αυτόν προϊόν/ υπηρεσία είναι απόλυτα σύμφωνο με το προσδοκώμενο, χωρίς καμία διάκριση.

Ως σύστημα διασφάλισης ποιότητας ορίζεται η οργάνωση, τα αναγκαία μέσα και το ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να διεκπεραιωθεί η όλη διαδικασία της διασφάλισης ποιότητας.

Για να εξασφαλισθεί η ποιότητα πρέπει για αρχή να γνωρίζουμε πρώτα από όλα ότι όλες οι προδιαγραφές και οι απαιτήσεις που αφορούν μια παραγωγική διαδικασία είναι επαρκώς γνωστές και κατανοητές από όλους τους υπευθύνους εφαρμογής του.

2.4.1 ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO 9000

Η δομή των προτύπων της σειράς ISO 9000 παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα, που δημιουργήθηκε από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO – INTERNATIONAL STANDARDS ORGANIZATION).

Το πρότυπο 8402 περιέχει το λεξιλόγιο και τους ορισμούς όλων των όρων που χρησιμοποιούνται στα συστήματα ποιότητας, όπως φαίνονται στο παρακάτω σχήμα. Η σειρά ISO 9000 περιέχει πρότυπα με γενικές και όχι εξειδικευμένες οδηγίες. Αυτά τα πρότυπα ασχολούνται με τη δομή, τις διαδικασίες, τις απαιτήσεις και τα στοιχεία των συστημάτων διοίκησης/ διασφάλισης ποιότητας.

Ας δούμε όμως αναλυτικά τα παρακάτω πρότυπα και να δώσουμε κάποιες οδηγίες για την επιλογή και τη χρήση τους.

Διάγραμμα 2: Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας κατά ISO 9000



Πηγή: Δρ. Μαντζάρης Γιάννης, «Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων» εκδόσεις Β. Γκιούρδα, Αθήνα 2003

- ❖ **ISO 9000** : αυτό το πρότυπο περιέχει μια γενική εισαγωγή ,ένα πακέτο ορισμών που προέρχονται από το πρότυπο ISO 8402, τον ορισμό της συμβατικής και της μη συμβατικής κατάστασης, τους τύπος των άλλων προτύπων, την προ συμβολαίου αξιολόγηση, οδηγίες για τη δημιουργία και επανεξέταση των συμβολαίων και μια αναφορική λίστα των στοιχείων του συστήματος ποιότητας. Επίσης περιέχει τις βασικές κατευθυντήριες γραμμές για το πως μπορεί να τεθεί σε λειτουργία ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας. Παρουσιάζει τη σχέση μεταξύ των διαφορετικών εννοιών της ποιότητας και αποσαφηνίζει τους όρους που πρέπει αν πληρούνται για τη χρήση των μοντέλων ISO 9001, ISO 9002, και ISO 9003.
- ❖ **ISO 9001**: το μοντέλο αυτό χρησιμοποιείται όταν απαιτείται συμμόρφωση του προμηθευτή σε δεδομένες απαιτήσεις σε όλο τον κύκλο παραγωγής, από το σχεδιασμό μέχρι την εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Χρησιμοποιείται κυρίως όταν το συμβόλαιο απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή στο σχεδιασμό και υπάρχουν ιδιαίτερες απαιτήσεις στην απόδοση του προϊόντος /υπηρεσίας. Όπως επίσης περιέχει τις πλήρεις απαιτήσεις όλων των άλλων μοντέλων.
- ❖ **ISO 9002**: αυτό το μοντέλο είναι περισσότερο συμπαγές. Χρησιμοποιείται όταν οι απαιτήσεις που αφορούν τα προϊόντα εκφράζονται σε σχέση με ένα ήδη κατασκευασμένο σχέδιο ή

προδιαγραφή. Απαιτεί να παρουσιάζονται οι ικανότητες του προμηθευτή μόνο σε ότι αφορά την παραγωγή και την εγκατάσταση.

- ❖ **ISO 9003:** το μοντέλο αυτό εφαρμόζεται σε περιπτώσεις όπου μπορούν να παρουσιαστούν ικανοποιητικά οι ικανότητες του προμηθευτή στην επιθεώρηση και τον έλεγχο του τελικού προϊόντος. Αφορά κυρίως τη διασφάλιση ποιότητας των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα στο εργαστήριο ποιοτικού ελέγχου της επιχείρησης.
- ❖ **ISO 9004:** αυτό το μοντέλο αποτελείται από ένα πακέτο με 90 στοιχεία συστήματος ποιότητας, τα οποία πρέπει αν λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας.¹⁰

Πηγή: Δρ.Μαντζάρης Γιάννης,(2003) «Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων» Αθήνα, εκδόσεις Β. Γκιούρδα.

2.4.2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης ορίζεται ως η οργανωτική δομή συμπεριλαμβανομένων των πρακτικών, διαδικασιών, πόρων και υπευθυνοτήτων για την εφαρμογή περιβαλλοντικής διαχείρισης. Βοηθάει της επιχειρήσεις να επιτύχουν αφενός τη συνεχή συμμόρφωση με την εκάστοτε υφιστάμενη νομοθεσία και αφετέρου τον έλεγχο των περιβαλλοντικών επιπτώσεων που προκύπτουν από τις δραστηριότητές τους, τα προϊόντα/υπηρεσίες τους, βάσει της περιβαλλοντικής πολιτικής και των στόχων που οι ίδιες έχουν θέσει. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να περιλαμβάνουν εκείνες τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις, τις οποίες μπορούν οι επιχειρήσεις να ελέγξουν και αν επηρεάσουν.

Στόχοι της πολιτικής και των προγραμμάτων δράσης για την προστασία του περιβάλλοντος των διεθνών οργανισμών και κυβερνήσεων είναι πλέον η πρόληψη, η μείωση, η ανάκτηση πρώτων υλών και ενέργειας και η δυνατή εξάλειψη της ρύπανσης.

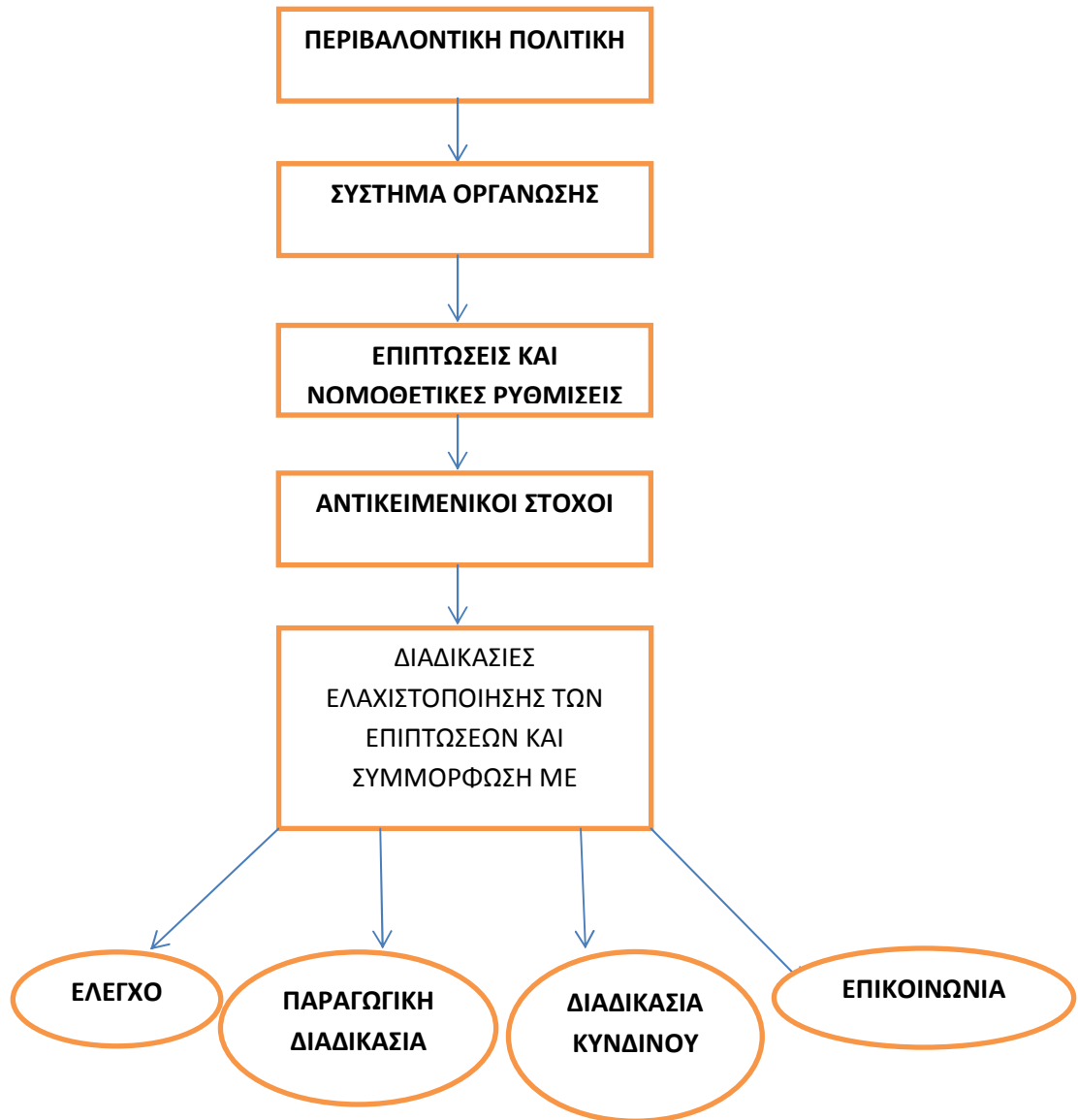
Η Ε.Ε εξέδωσε τον κανονισμό 1836/93 του συμβουλίου για την εκούσια συμμετοχή των επιχειρήσεων του βιομηχανικού τομέα σε κοινοτικό σύστημα οικολογικής διαχείρισης. Με αυτό τον σκοπό αναπτύχθηκε η σειρά 14000.

Οι στόχοι της ανάπτυξης των προτύπων της σειράς ISO 14000 είναι:

- ✓ **Η δημιουργία μιας κοινής πλατφόρμας που θα βοηθούσε στην εναρμόνιση των διαφόρων εθνικών και περιφερειακών προτύπων που είχαν ήδη κυκλοφορήσει, προκειμένου να διευκολυνθούν οι διεθνείς συναλλαγές και**
- ✓ **Η προστασία του περιβάλλοντος, δίνοντας στις επιχειρήσεις ένα εργαλείο με το οποίο να επιτυγχάνουν και αν αξιολογήσουν τις προσπάθειες βελτίωσης της περιβαλλοντικής τους επίδοσης.**

Οι απαιτήσεις για πιστοποίηση σύμφωνα με το ISO 14000 παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα:

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3 : απαιτήσεις για πιστοποίηση σύμφωνα με το ISO 14001



Πηγή: Δρ.Μαντζάρης Γιάννης,(2003) «Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων» Αθήνα, εκδόσεις Β. Γκιούρδα.

2.4.3 ΠΡΟΤΥΠΟ EN 45012

Το EN 45012 περιλαμβάνει τα κριτήρια που πρέπει να ικανοποιούν οι φορείς πιστοποίησης που επιδιώκουν διαπίστευση. Είναι το πρότυπο που χρησιμοποιείται από το ΝΑССВ (ΕΘΝΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ ΦΟΡΕΩΝ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ)

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ EN 45012

- Ο φορέας πιστοποίησης πρέπει αν έχει ανεξάρτητο διοικητικό συμβούλιο
- Πρέπει να διαθέτει συστήματα ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο
- Να διαθέτει προσωπικό καταρτισμένο για την δουλειά αυτή

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ ΕΝΟΣ ΦΟΡΕΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

1. Υποβολή ερωτηματολογίου και εντύπου αίτησης
2. Παρουσίαση εγχειριδίου ποιότητας που θεωρείται ότι συμμορφώνεται με τα αντίστοιχα τμήματα του προτύπου

3. Λεπτομερής εκτίμηση της τεκμηρίωσης του υποψήφιου οργανισμού και επισήμανση αποκλίσεων ή παραλείψεων
4. Επίσκεψη προγραμματισμού συζητώντας το κόστος, τους πόρους ελέγχου και το χρονοδιάγραμμα
5. Επίσημη έναρξη του διαχειριστικού ελέγχου

2.4.4 ΠΡΟΤΥΠΟ BS 7850

Το πρότυπο BS 7850 είναι πρότυπο της διοίκησης ολικής ποιότητας και διαιρείται σε 2 μέρη:

- ✓ **Οδηγός των αρχών του μάνατζμεντ**
- ✓ **Οδηγός των αρχών βελτίωσης ποιότητας**

Η εφαρμογή του προτύπου BS 7850 αναφέρεται στην πολιτική και στρατηγική που περιλαμβάνει την αποστολή του οργανισμού, ζητήματα ηγεσίας και ανάπτυξη στόχων. Σε ότι αφορά το μάνατζμεντ περιλαμβάνει τη δομή του οργανισμού, το σύστημα μάνατζμεντ και επικοινωνίας. Όσο για την βελτίωση περιλαμβάνει το εργασιακό περιβάλλον, τις μετρήσεις, τους στόχους βελτίωσης καθώς και την παρακολούθηση και επανεξέταση τους.

2.4.5 ΠΡΟΤΥΠΟ IIP (INVESTORS IN PEOPLE)

Το πρότυπο IIP είναι ένα εθνικό πρότυπο βασισμένο σε εκτεταμένη έρευνα των καλύτερων μεθόδων των εργοδοτών για την ανάπτυξη των δυνατοτήτων όλων των εργαζομένων στην κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων ποιότητας.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

1. Κατανόηση και πρόβλεψη του αντίκτυπου που θα έχει το πρότυπο στον οργανισμό
2. Δέσμευση από τα κορυφαία διευθυντικά στελέχη
3. Αξιολόγηση του προτύπου ως προς την τρέχουσα πρακτική
4. Ανάπτυξη προγράμματος δράσης για την συμμετοχή ανθρώπινων πόρων
5. Προσπάθεια επιτυχούς υλοποίησης του προγράμματος δράσης
6. Εκτίμηση από ανεξάρτητο εκτιμητή
7. Πιστοποίηση τήρησης των αρχών του προτύπου. ¹¹

Πηγή: Νεκτάριος Γαβριλάκης, (2004) σημειώσεις παράδοσης «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας», Ηράκλειο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

3. Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

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

Η τράπεζα σχεδιάζει και εφαρμόζει στρατηγικό προγραμματισμό για τη συνεχή ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών ποιότητας, που έχει ως αποτέλεσμα να κατευθύνει την προσοχή των εργαζομένων της στις πραγματικές προτεραιότητες του πελάτη αλλά και στους στόχους της επιχείρησης. Για να γίνει εστίαση στον πελάτη, τι χρειάζεται και τι θέλει, χρειάζεται το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο θα είναι ενημερωμένο και προσανατολισμένο στην κουλτούρα της ποιότητας που ακολουθεί η επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εκπαιδεύονται και να επιμορφώνονται, ώστε να αναλαμβάνουν νέες απαιτήσεις και καθήκοντα εργασίας για να τα εκτελούν αποτελεσματικά. Επίσης, θα πρέπει να συμμετέχουν στην ανάπτυξη των δράσεων ποιότητας και στην εκπόνηση των προγραμμάτων.

Το μάρκετινγκ είναι ακόμα μία λειτουργία της τράπεζας, που είναι συνδεδεμένο με την ολική ποιότητα. Έχει σημαντικό ρόλο γιατί δίνει πληροφορίες μέσα από τις έρευνες. Καθορίζει ποιοι είναι οι πελάτες, τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους και σύμφωνα με αυτά σχεδιάζεται το προϊόν/υπηρεσία. Για να επιτευχθεί η ανάπτυξη του προϊόντος/υπηρεσίας, θα πρέπει επίσης η διοίκηση να ιδρύσει διαδικασίες για τον σχεδιασμό, την οργάνωση και υλοποίηση του/της σύμφωνα με τις προδιαγραφές που προκύπτουν από τις έρευνες του τμήματος μάρκετινγκ.¹²

Πηγή: Γ. Χολέβας (1995) «τραπεζικές εργασίες» Αθήνα, Interbooks.

Σύμφωνα με τους **John Dotchin** και **John Oakland** η εφαρμογή της Δ.Ο.Π στις υπηρεσίες που παρουσιάζει κάποιες ιδιομορφίες, που οφείλονται στα χαρακτηριστικά της παροχής υπηρεσιών. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι:

1. Το απροσδιόριστο της υπηρεσίας. Ο πελάτης δεν μπορεί να προσδιορίσει/ εκτιμήσει την υπηρεσία πριν από την εξυπηρέτηση. Κοινώς παίζει μεγάλο ρόλο στην επιλογή του η «φήμη».
2. Το φθαρτό της υπηρεσίας. Οι υπηρεσίες παράγονται/δημιουργούνται ταυτόχρονα με τη ζήτηση για εξυπηρέτηση.
3. Το ταυτόχρονο της υπηρεσίας. Η αντίληψη για την ποιότητα επηρεάζεται από το περιβάλλον και τα συστήματα που χρησιμοποιούνται.
4. Η ετερογένεια των υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από ενδογενείς διαφορές. Για το λόγο αυτό πολλές φορές είναι δύσκολο να θέσουμε ποιοτικά πρότυπα για όλα τα στοιχεία που συνθέτουν μια υπηρεσία.

Γενικά ο προσδιορισμός της έννοιας της ποιότητας στο χώρο των υπηρεσιών είναι πολύ δύσκολος εξαιτίας της άυλης φύσης της προσφερόμενης υπηρεσίας. Οι Parasuraman, Zeithalm, και Berry (1985) όρισαν τους βασικούς προσδιοριστικούς παράγοντες που πρέπει να υπάρχουν στην ποιότητα υπηρεσιών. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- I. Αξιοπιστία
- II. Ανταπόκριση
- III. Αρμοδιότητα

- IV. Προσέγγιση
- V. Ευγένεια
- VI. Επικοινωνία
- VII. Φερεγγυότητα
- VIII. Ασφάλεια
- IX. Κατανόηση του πελάτη
- X. Υλικά περιουσιακά στοιχεία

Γενικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα συστατικά στοιχεία παροχής υπηρεσιών είναι τα εξής: α) οι άμεσες υπηρεσίες για τις οποίες έχει συσταθεί ο οργανισμός, β) τα συνοδευτικά προϊόντα και οι φυσικές εγκαταστάσεις που απαιτούνται για την παροχή υπηρεσιών και γ) οι έμμεσες υπηρεσίες που παρέχονται με τη μορφή των ψυχολογικών ικανοποιήσεων του πελάτη κατά τη διάρκεια και μετά τη διάρκεια εξυπηρέτησης του πελάτη.

Σε πολλά άρθρα έχει διατυπωθεί η άποψη ότι το κυρίαρχο στοιχείο της ποιότητας στο χώρο των υπηρεσιών, είναι η μέτρηση της ικανοποίησης ή της δυσαρέσκειας του πελάτη. Εκτός όμως του γενικού θεωρητικού πλαισίου της Διοίκησης Ποιότητας στις υπηρεσίες, υπάρχει και ένα σημαντικό υπόβαθρο, που αφορά την ποιότητα στον τραπεζικό χώρο. Το συγκεκριμένο θεωρητικό υπόβαθρο έχει προκύψει από εμπειρικές μελέτες, που έχουν διεξαχθεί τόσο σε αμερικάνικες όσο και σε ευρωπαϊκές τράπεζες.¹³

Πηγή: <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/11148#page/18/mode/1up>

3.1 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Η διοίκηση ολικής ποιότητας εφαρμόζεται πλήρως στις τραπεζικές εργασίες, οι οποίες, σύμφωνα με τον Χολέβα Ιωάννη (1995), είναι: 1) παθητικές εργασίες ή καταθέσεις, 2) ενεργητικές εργασίες ή χορηγήσεις και 3) βοηθητικές εργασίες

3.1.1 Παθητικές τραπεζικές εργασίες

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

- **Καταθέσεις ταμειυτηρίου**
Καλούνται έτσι, επειδή, ακόμα και με την κατάθεση ενός πολύ μικρού ποσού, η τράπεζα χορηγεί στον πελάτη της ένα «βιβλιάριο ταμειυτηρίου», όπου καταχωρείται κάθε κατάθεση και ανάληψη.
- **Καταθέσεις όψεως**
Οι καταθέσεις όψεως πραγματοποιούνται συνήθως από επιχειρήσεις, έχουν πολύ μικρότερο επιτόκιο από τις καταθέσεις ταμειυτηρίου και οι καταθέτες (επιχειρήσεις) λαμβάνουν από την τράπεζα βιβλιάριο επιταγών για την διενέργεια των συναλλαγών τους.
- **Καταθέσεις προθεσμιακές**
Καλούνται έτσι, επειδή η ανάληψη της κατάθεσης μπορεί να γίνει μόνο μετά την παρέλευση συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος (τρίμηνο,

εξάμηνο, έτος). Το επιτόκιο αυτών των καταθέσεων είναι αρκετά υψηλό, ενώ ο καταθέτης παίρνει από την τράπεζα, έναντι της κατάθεσης του, μια απόδειξη που καλείται ομόλογο.

- **Τρεχούμενος λογαριασμός κατάθεσης**
Οι καταθέσεις αυτής της κατηγορίας πραγματοποιούνται μόνον από φυσικά πρόσωπα που δεν έχουν την ιδιότητα του εμπόρου και η τράπεζα χορηγεί σε αυτούς βιβλιάριο επιταγών για την διενέργεια των συναλλαγών τους.
- **Καταθέσεις υπό προειδοποίηση**
Καλούνται έτσι, επειδή ο καταθέτης είναι υποχρεωμένος να ειδοποιήσει έγκαιρα την τράπεζα πριν την ανάληψη ενός ποσού από τον λογαριασμό του. Διαφορετικά, ο καταθέτης χάνει το δικαίωμα ανάληψης. Πρόκειται για υψηλές καταθέσεις που δεν μπορούν να είναι μικρότερες από ένα ορισμένο ποσό.
- **Καταθέσεις σε κοινό λογαριασμό**
Καλούνται έτσι επειδή οι δικαιούχοι του λογαριασμού καταθέσεων είναι δύο ή περισσότερα πρόσωπα από κοινού. Η ανάληψη από το λογαριασμό, μετά από συμφωνία, μπορεί να απαιτεί την υπογραφή ενός ή μερικών ή όλων των δικαιούχων.
- **Δεσμευμένες καταθέσεις**
Καλούνται έτσι επειδή δεσμεύονται για ένα χρονικό διάστημα με τη βούληση του καταθέτη (εκούσια) ή με διάταξη νόμου (ακούσια).
- **Καταθέσεις σε συνάλλαγμα**
Καλούνται έτσι, επειδή το ποσό της κατάθεσης είναι σε ξένο νόμισμα (συνάλλαγμα). Όλες οι καταθέσεις μπορούν να είναι σε συνάλλαγμα.
- **Ειδικοί λογαριασμοί καταθέσεων**
Οι όροι και οι προϋποθέσεις αυτών των λογαριασμών καθορίζονται μετά από ειδική συμφωνία μεταξύ καταθέτη και τράπεζας και εξαρτώνται από το ποσό της κατάθεσης, το οποίο, βεβαίως, πρέπει να είναι πολύ μεγάλο.

3.1.2 Ενεργητικές Τραπεζικές Εργασίες

Ενεργητικές καλούνται εκείνες οι εργασίες με τις οποίες οι τράπεζες διοχετεύουν τα κεφάλαια, που αποκτούν από τις καταθέσεις, σε φυσικά ή νομικά πρόσωπα για παραγωγικούς ή άλλους σκοπούς. Οι ενεργητικές εργασίες είναι κυρίως οι διάφορες μορφές χορηγήσεων. Οι κυριότερες μορφές χορηγήσεων είναι:

- **Η προεξόφληση αξιόγραφων**
Ως αξιόγραφα θεωρούνται οι συναλλαγματικές, τα γραμμάτια σε διαταγή και γενικά κάθε έγγραφο, μέσω του οποίου ο κάτοχος τους απαιτεί ορισμένη αξία χρημάτων. Προεξόφληση καλείται η πληρωμή των αξιόγραφων πριν την ημερομηνία λήξης τους. Την προεξόφληση αξιόγραφων χρησιμοποιούν συνήθως οι επιχειρήσεις, όταν έχουν ανάγκη από μετρητά.
- **Οι προκαταβολές έναντι φορτωτικών εγγράφων**
Ως φορτωτικά θεωρούνται τα έγγραφα που συνοδεύουν τη φορτωτική ενός εμπορεύματος, όπως είναι το τιμολόγιο πώλησης και γενικά όλα εκείνα τα έγγραφα που απαιτούνται από το νόμο ή από τη συμφωνία μεταξύ των συναλλασσόμενων να συνοδεύουν τα εμπορεύματα. Προκαταβολή έναντι φορτωτικών εγγράφων ονομάζεται η μεταβίβαση των φορτωτικών εγγράφων στην τράπεζα από τον πωλητή των

εμπορευμάτων και η είσπραξη μέρους της αξίας τους, που συνήθως κυμαίνεται στο 60%- 80%.

➤ **Η τραπεζική ενέγγυος πίστωση**

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

➤ **Τα δάνεια**

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

➤ **Ενυπόθηκα δάνεια**

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

3.1.3 Βοηθητικές Εργασίες

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

➤ **Η έκδοση εγγυητικών επιστολών**

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

➤ **Η έκδοση επιταγών και εντολών**

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

➤ **Η έκδοση πιστωτικών επιστολών**

Πιστωτική καλείται η επιστολή με την οποία η τράπεζα παρέχει τη δυνατότητα σε ένα πελάτη της να εισπράττει χρηματικά ποσά από διάφορα υποκαταστήματα της μέχρι ένα ορισμένο ποσό. Η τράπεζα ειδοποιεί τα υποκαταστήματα της για την έκδοση της πιστωτικής επιστολής, ενώ η είσπραξη του ποσού από τον πελάτη μπορεί να γίνει εφάπαξ ή τμηματικά.

➤ **Η είσπραξη αξιών για λογαριασμό τρίτων**

Οι πελάτες της τράπεζας, συνήθως επιχειρήσεις, παραδίδουν σε αυτήν τα αξιόγραφα που εκδόθηκαν σε διαταγή τους για να τα εισπράξει για λογαριασμό τους. Τα αξιόγραφα αυτά είναι, συνήθως, επιταγές,

συναλλαγματικές, γραμμάτια εισπρακτέα, φορτωτικές, κτλ. Η τράπεζα, αφού εισπράξει τους παραπάνω τίτλους, διαβιβάζει στον πελάτη της το καθαρό προϊόν της αξίας τους, δηλαδή την αξία τους μειωμένη κατά το ποσό της προμήθειας της και των τυχόν εξόδων είσπραξης.

➤ **Η αγορά χρεογράφων για λογαριασμό τρίτων**

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

➤ **Η φύλαξη κινητών πραγμάτων**

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

➤ **Η ενοικίαση τραπεζικών θυρίδων**

Οι τράπεζες ενοικιάζουν στους πελάτες τους τραπεζικές θυρίδες (χρηματοκιβώτια) έναντι ενοικίου. Οι θυρίδες βρίσκονται στο θησαυροφυλάκιο της τράπεζας, όπου φυλάσσονται με ευθύνη της. Εκτός από τα παραπάνω, οι τράπεζες διενεργούν επιπλέον ένα μεγάλο αριθμό άλλων εργασιών, όπως έκδοση πιστωτικών καρτών, αγοραπωλησία συναλλάγματος κτλ. Οι πιστωτικές κάρτες εκδίδονται από τις τράπεζες, συνήθως, σε συνεργασία με κάποιον παγκόσμιο πιστωτικό οργανισμό (MasterCard, Visa κτλ.), ώστε η κάρτα να μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλο το κόσμο. Έτσι, οι κάρτες φέρουν στο σώμα τους το διακριτικό τόσο της εκδότριας τράπεζας, όσο και του παγκόσμιου οργανισμού.¹⁴

Πηγή: Γ. Χολέβα, (1995) «τραπεζικές εργασίες» Αθήνα, interbooks

3.2 ΤΙ ΖΗΤΟΥΝ ΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Οι παράγοντες που λαμβάνουν υπόψη τους οι πελάτες στην απόφασή τους να επιλέξουν μια τράπεζα, έχουν αλλάξει πολύ τα τελευταία χρόνια. Η εύκολη πρόσβαση στο υποκατάστημα εξυπηρέτησης και ο χώρος εγκατάστασης της τράπεζας δεν αποτελούν πλέον συγκριτικό πλεονέκτημα μεταξύ των τραπεζών λόγω της ανάπτυξης του δικτύου υποκαταστημάτων. Ο παράγοντας κλειδί στις υπηρεσίες είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη.

Από μια έρευνα αγοράς που έγινε στην Αμερική με δείγμα πάνω από 1500 πελάτες τραπεζών, προέκυψε ότι σημαντικός παράγοντας επιλογής τράπεζας ήταν, με βάση τα παρακάτω ποσοστά τα εξής:

1. Το 44% διάλεξε τη δυνατότητα ανάπτυξης επιχειρηματικής δραστηριότητας.
2. Το 28% προτίμησε την ποιότητα της προσωπικής εξυπηρέτησης.

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

Αυτές τις μέρες οι πελάτες μιας τράπεζας είναι ιδιαίτερα απαιτητικοί και θέλουν οι υπηρεσίες που τους παρέχονται να είναι υψηλής ποιότητας. Για να έχουμε αυτές τις υπηρεσίες υψηλής ποιότητας 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 κερδίσουμε ένα νέο πελάτη στη θέση εκείνου που χάσαμε απαιτείται πέντε φορές περισσότερη προσπάθεια απ' ό,τι να διατηρήσουμε τον ήδη πελάτη ευχαριστημένο. Η γνώμη των πελατών μιας τράπεζας διαμορφώνεται κυρίως από την αρνητική ή θετική ποιότητα εξυπηρέτησης ή της παροχής υπηρεσιών.¹⁵

Πηγή: Βαξεβανίδου, Μαρία (1996) Διατριβή με τίτλο «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα» Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, Θεσσαλονίκη.

3.3 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

Σύμφωνα με την αγγλική τράπεζα NATIONAL WESTMINSTER PLC η διαδικασία βελτίωσης ποιότητας μπορεί να δρομολογηθεί απαντώντας τις παρακάτω ερωτήσεις.

Κάνουμε το σωστό; Εκτελούσε σωστά τις εργασίες; ποιες ενέργειες πρέπει να αναλάβουμε για να συνεχίσουμε να επιδιώκουμε την βελτίωση;

Η NATIONAL WESTMINSTER PLC είχε συμπεριλάβει όλα τα ανώτατα στελέχη και όλο το προσωπικό στη διαδικασία βελτίωσης ποιότητας το οποίο περιλαμβάνει:

1. Τον προσδιορισμό των απαιτήσεων του πελάτη μέσω έρευνα αγοράς
2. Τον καθορισμό της παρούσας απόδοσης με βάση τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας αγοράς του πελάτη
3. Τη σύγκριση της απόδοσης σε σχέση με των ανταγωνιστών χρησιμοποιώντας την ανάλυση ανταγωνισμού (competitor analysis)
4. Καθιέρωση στόχων για απόδοση σε παγκόσμιο επίπεδο με τη χρήση του benchmarking

Μια άλλη πολιτική που έχει εφαρμοστεί είναι η πολιτική των εγγυήσεων. Η τράπεζα προκειμένου να επανόρθωση για τυχόν παραλείψεις ή λάθη της μπορεί να παραχωρήσει στους πελάτες κάποιες εγγυήσεις. Το Δεκέμβριο του 1990, πάνω από 20 τράπεζες παγκόσμιας εμβέλειας πρόσφεραν προγράμματα εγγυήσεων ή δεσμεύονταν να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες. Παρ' όλα αυτά πολλές τράπεζες δεν προσφέρουν εγγυήσεις γιατί πιστεύουν ότι οι τραπεζικές υπηρεσίες δεν μπορεί να είναι εγγυημένες.

Ένα παράδειγμα που μας δίνετε σύμφωνα με την FIRST INTERSTATE BANK στην Καλιφόρνια, για την καλύτερη κατανόηση της πολιτικής των εγγυήσεων είναι το παρακάτω:

Το Φεβρουάριο του 1990 η FIRST INTERSTATE BANK έστειλε 40.000 αντίγραφα κίνησης λογαριασμών, που είχαν λάθος τον υπολογισμό του τόκου. Η τράπεζα εκείνη την εποχή βρισκόταν σε διαδικασία παροχής εγγυήσεων και μεταξύ άλλων υποσχόταν στους πελάτες της την παροχή υπηρεσιών χωρίς λάθη. Έτσι, εφαρμόζοντας την πολιτική εγγυήσεων, πλήρωσε 5 δολάρια σε κάθε πελάτη που έλαβε αντίγραφο κίνησης λογαριασμού με λάθος

υπολογισμό τόκου, μαζί με μια επιστολή με την όποια γνωστοποιούσε το λάθος της και ζητούσε συγνώμη.

Η αποζημιώσεις, όμως, που προσφέρονται όταν οι πελάτες είναι δυσαρεστημένοι ή/και κλείνουν λογαριασμούς δεν μπορούν να μειώσουν τη δυσφήμιση της τράπεζας, ούτε να βελτιώσουν την παροχή υπηρεσιών και να διατηρήσουν τους ήδη υπάρχοντες πελάτες. Για το λόγο αυτό χρειάζεται μια πιο συστηματική οργάνωση των τραπεζικών εργασιών που να επιτρέπει την πρόβλεψη και την έγκαιρη παρέμβαση διόρθωσης του συστήματος παροχής υπηρεσιών. Μια τέτοιου είδους οργάνωση παρέχουν τα διεθνή πρότυπα ποιότητας, καθώς και τα πιστοποιητικά ποιότητας που εκδίδονται από τους εθνικούς φορείς τυποποίησης.¹⁵

3.4 ΠΡΟΤΥΠΑ ΚΑΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΥΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Κατά την εκτίμηση του ΕΛΟΤ (ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ) οι τράπεζες θα μπορούσαν να αποκτήσουν τα πιστοποιητικά ποιότητας ISO 9001 και ISO 9002. Ειδικά το πιστοποιητικό ISO 9001 προτείνεται για τις μεγάλες τράπεζες, που έχουν μεγάλο δίκτυο καταστημάτων. Ο ΕΛΟΤ έχει κάνει προσπάθειες για να ευαισθητοποιήσει τις τράπεζες προς την πορεία πιστοποίησης με ειδικές παρουσιάσεις καλώντας τις διοικήσεις των τραπεζών η πρώτη τράπεζα που διάλεξε αυτό τον τρόπο να βελτίωση τις υπηρεσίες τις , με το πιστοποιητικό ποιότητας, στην Κρήτη ήταν η ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ.

Εκτός όμως από τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, υπάρχουν κι άλλα πρότυπα που δεν οδηγούν σε πιστοποιητικό ποιότητας, αλλά που βοηθούν στην εσωτερική οργάνωση της τράπεζας. Τα πρότυπα αυτά είναι:

1. ISO 4217:9001 κώδικες απεικόνισης/ αναπαράστασης των νομισμάτων και των κεφαλαίων
2. ISO 6166:1994 παρέχει ομοιόμορφη δομή και ασφαλείς κώδικες αναγνώρισης των τραπεζικών εργασιών σε διεθνές επίπεδο
3. ISO 6234:1981 σύστημα αναγνώρισης της υπογραφής για τις διατραπεζικές συναλλαγές σε διεθνές επίπεδο
4. ISO 6260:1984 για διαταγές πληρωμών μεταξύ τραπεζών
5. ISO 6536:1981 τυποποιημένο σχήμα για έκδοση επιταγών
6. ISO 6680:1987 διεθνή εμβάσματα επιταγών
7. ISO 7341:1985 διευθέτηση/ συμβιβασμός λογαριασμών
8. ISO 7746:1988 μορφοποίηση των telex για διατραπεζικά μηνύματα
9. ISO 7775:1995 σχήμα για τον τύπο των μηνυμάτων
10. ISO 7282-1:1987 τηλεπικοινωνίες στην τράπεζα. Μηνύματος μεταφοράς κεφαλαίου
11. ISO 8109:1991 τραπεζικό σύστημα και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες – ασφάλεια – μορφοποίηση των ευρώ γραμμάτων
12. ISO 8532:1986 ασφάλεια - μορφοποίηση για μεταβίβαση αριθμών βεβαίωσης
13. ISO 8908:1993 τράπεζες και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες - λεξικό δεδομένων
14. ISO 9019:1987 ασφάλεια – αριθμοποίηση των βεβαιώσεων
15. ISO 9362:1994 τράπεζες – μηνύματα τραπεζικής τηλεπικοινωνίας - κώδικες τραπεζικής αναγνώρισης
16. ISO 9777:1994 τρόποι επιβεβαίωσης των συμφωνιών συναλλαγών εξωτερικού

17. ISO 9778:1994 τρόποι επιβεβαίωσης των συμβολαίων, των δανείων και των καταθέσεων
18. ISO 10043:1994 τράπεζες και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες – ανταλλαγή πληροφοριών – έντυπο συλλογής εντολών
19. ISO 10383:1992 κώδικες για συνάλλαγμα και ρυθμιζόμενες αγορές - κώδικες αναγνώρισης αγορών
20. ISO 11131:1992 τράπεζες και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες – αυθεντικότητας της υπογραφής.¹⁵

Πηγή: Βαξεβανίδου, Μαρία (1996) Διατριβή με τίτλο «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα» Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΟΠ ΣΕ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

4. ΤΡΟΠΟΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΟΠ ΣΕ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Η διοίκηση ολικής ποιότητας ποικίλλει σε διάφορους τομείς ακόμα κ στους τραπεζικούς οργανισμούς. Απασχολεί το εσωτερικό περιβάλλον της τράπεζας, π. χ υπαλλήλους, εργασιακό περιβάλλον, καθαριότητα κτλ. Ασχολείται όμως εξίσου κ με το εξωτερικό της περιβάλλον π. χ πελάτες, υπηρεσίες, κτλ.

Σ' αυτό το κεφάλαιο θα δούμε αναλυτικά με ποιους τρόπους μπορεί η ΔΟΠ να επηρεάσει θετικά τη λειτουργία μιας τράπεζα, ξεκινώντας από το εσωτερικό της περιβάλλον.

*«Είναι γνωστό ότι σήμερα εφαρμόζεται στον τραπεζικό κλάδο μεγάλος αριθμός συστημάτων, κινήτρων, Bonus, πριμ, παροχών σε είδος και διαφόρων πρόσθετων αμοιβών, που χορηγούνται επιπλέον των τακτικών αποδοχών και συνήθως υπό προϋποθέσεις».*¹⁶

Πηγή: Δρ. Βασιλική Γεωργακόπουλου & Γ. Βαφειάδης & Κ. Γαλιάτσος & Κ. Γεωργίου & Ξ. Ζερβός & Γ. Σαπουνάς, «Πολιτικές & συστήματα πρόσθετων αμοιβών στον τραπεζικό κλάδο», φορέας: ΙΝΕ/ΟΤΟΕ, Αθήνα.

4.1 Προσθετές αμοιβές

Τα ειδικότερα χαρακτηριστικά των συστημάτων Πρόσθετων Αμοιβών που εφαρμόζονται στην Ελλάδα από τις ιδιωτικές ελληνικές Τράπεζες των συστημάτων Π.Α. τα των ξένων τραπεζών προσεγγίζουν, σε γενικές γραμμές, αυτά που εφαρμόζονται στο εξωτερικό. Τα συστήματα αυτά περιλαμβάνουν :

"Αξιολογικές αμοιβές", με τη μορφή προσαυξήσεων στις βασικές αποδοχές ανάλογα με την αξία της θέσης για την επιχείρηση και την απόδοση του κατόχου της στη θέση αυτή

Εφάπαξ bonus, που απευθύνονται κυρίως στα στελέχη, με βάση την εξέλιξη των κερδών ή/και ανάλογα με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων πωλήσεων και κερδών. Τα bonus αυτά κυμαίνονται ή κατανέμονται με κριτήριο την υπηρεσιακή αξιολόγηση

Πρόσθετα οφέλη κοινωνικής προστασίας (πρόσθετη ατομική ασφάλιση, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη κλπ)

Άλλες **πρόσθετες παροχές**, κατά κανόνα σε είδος (αυτοκίνητο, δάνεια με ευνοϊκούς όρους, ταξίδια αναψυχής κλπ) που συνδέονται συνήθως με μετρήσιμα αποτελέσματα και απευθύνονται κυρίως στα στελέχη. Οι δαπάνες για τις πρόσθετες παροχές κοινωνικής προστασίας και τις παροχές σε είδος ανέρχονται, κατά μέσο όρο, σε 18% των δαπανών μισθοδοσίας των Τραπεζών αυτών, ενώ δεν λείπουν από τις Τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος. Σ' αυτές εκτιμάται ότι οι πρόσθετες παροχές σε είδος έχουν μικρότερη έκταση, ως ποσοστό της μισθοδοσίας, αλλά καθολικότερο χαρακτήρα, απευθυνόμενες σε ευρύτερες κατηγορίες του προσωπικού και ρυθμιζόμενες κατά κανόνα και από τις κλαδικές και από επιχειρησιακές ΣΣΕ.¹⁶

4.2 Κόστος εφαρμογής συστημάτων ΔΟΠ

Το κόστος ποιότητας μπορεί να υπολογισθεί και να αποτελέσει αντικείμενο μετρήσεων και ανάλυσης. Γι' αυτό το λόγο χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες κόστους:

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

Επιγραμματικά, στο κόστος συμμόρφωσης εμπεριέχεται:

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

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

Στο κόστος μη συμμόρφωσης εμπεριέχονται:

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

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

Γ) *Εξωτερικό κόστος μη συμμόρφωσης* (αποτυχία επίτευξης επιπέδου ποιότητας, επισκευές, επιδιορθώσεις, παράπονα, επιστροφές, εγγυήσεις, αστική ευθύνη). Στο κόστος διαφυγόντος κέρδους εμπεριέχονται οι ακυρώσεις παραγγελιών, η απώλεια πωλήσεων- μμελλοντικών παραγγελιών και η απώλεια φήμης.¹⁷

Πηγή: Γ. Μπόχωρης, (2003) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διαχείριση Περιβάλλοντος» Πάτρα

4.3 Εργασιακό περιβάλλον

Θέσεις των μερών και προοπτικές για το μέλλον.

α. Αύξηση της σημασίας των Π.Α στον κλάδο, με αύξηση του αντίστοιχου ποσοστού τους στις συνολικές δαπάνες προσωπικού.

β. Χρησιμοποίηση των Π.Α, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας.

γ. Ο ανταγωνισμός, κατά πρώτο λόγο και η διεθνοποίηση του τραπεζικού συστήματος, κατά δεύτερο, ιεραρχούνται από τα στελέχη των τραπεζών ως οι σημαντικότεροι παράγοντες που οδηγούν στη θέσπιση των ΠΑ. Όσο οι παράγοντες αυτοί εντείνονται, αντίστοιχα θα εντείνεται και η ανάγκη θέσπισης και εφαρμογής Π.Α. στον κλάδο.

δ. Η αξιολόγηση απόδοσης και η αμοιβή θα πρέπει να συνδεθούν, ώστε να επιτευχθεί αύξηση της παραγωγικότητας και βελτίωση της ποιοτικής απόδοσης των υπαλλήλων.

ε. Για την υλοποίηση της παραπάνω σύνδεσης προτιμούνται, από τα στελέχη των τραπεζών, κατά πρώτο λόγο οι διαφοροποιημένες αυξήσεις στις τακτικές αποδοχές σε συλλογική βάση (τμήμα, διεύθυνση κλπ.) στ. Η εργοδοτική πλευρά κι αυτό αφορά κυρίως τις τράπεζες που έχουν υιοθετήσει το «αξιοκρατικό» Σύστημα Αμοιβής Εργασίας (Merit System), φαίνεται να χρησιμοποιεί τις ΠΑ ως μοχλό πίεσης για την αποδυνάμωση της κλαδικής σύμβασης.¹⁸

Πηγή:http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/ereunes/politikes_sistimata_prosthetwn_amoivwn/Politikes_Sistimata_prosthetwn_amoivwn.pdf

4.4 ΔΟΠ στις τράπεζες

Οι εμπορικές τράπεζες παρέχουν μια μεγάλη σειρά από προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις και τις ανάγκες τους. Τα στοιχεία που μπορούν να επηρεάσουν την απόφαση ενός, πελάτη, ούτως ώστε να συνεργαστεί με μια τράπεζα, κατατάσσονται σε τέσσερις κατηγορίες:

1. Προϊόντα: Λογαριασμοί όψεως και καταθέσεων, πιστωτικές κάρτες, τραπεζική πίστη, κτλ .

Τι σημαίνει τραπεζική "πίστη"; Σημαίνει ότι υπάρχει "πίστη" μεταξύ του δανειοδότη και του δανειοδοτούμενου. Ο δανειοδοτούμενος απολαμβάνει **a priori** την εμπιστοσύνη της τράπεζας. Δεν χρειάζεται δηλαδή ν' αποδείξει ότι είναι αξιόπιστος. Είναι αξιόπιστος από τη στιγμή που περνάει το κατώφλι της τράπεζας. Αν είναι αναξιόπιστος, θα το δείξει η "πορεία" της συνεργασίας και άρα θ' αποδειχθεί εκ των υστέρων. Η αναξιοπιστία για την εύρυθμη τραπεζική λειτουργία είναι ένα φαινόμενο το οποίο εμφανίζεται **a posteriori**. Υπάρχει δηλαδή δεδομένη η καλοπιστία μεταξύ των συμβαλλόμενων πλευρών. Υπάρχει εκ των προτέρων εμπιστοσύνη μεταξύ αυτών των πλευρών. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι η τράπεζα "πιστεύει" πως αυτός ο οποίος μπαίνει στο κατάστημά της και παίρνει υπό μορφή δανείου τα χρήματά της είναι τίμιος και θα της τα επιστρέψει. Δεν έχει στόχο ούτε να της τα "φάει" κι ούτε θα τον κυνηγάει για να της τα επιστρέψει.

Η Ένωση Ελληνικών Τραπεζών έχει εκπονήσει και έχει δημοσιεύσει ένα κείμενο το οποίο τιτλοφορείται ως "Κώδικας Τραπεζικής Δεοντολογίας". (Παράρτημα 5).

Ο κώδικας αυτός έχει δεσμευτικό χαρακτήρα, δεδομένου ότι έχει εγκριθεί ομόφωνα από τη Γενική Συνέλευση της Ένωσης Τραπεζών της 12^{ης} Μαρτίου 1997. Τι προβλέπει αυτός ο κώδικας; Στο άρθρο 2 λέει: "**Οι συναλλαγές κάθε τράπεζας με τους πελάτες της διέπονται από πνεύμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και για τον λόγο αυτό επιδιώκεται πάντα, και από τα δύο μέρη, η ειλικρινής και συστηματική αλληλοενημέρωση για όλα τα θέματα που αφορούν τη μεταξύ τους σχέση**", και συνεχίζει στο άρθρο 3 "**οι Τράπεζες κατά την διεξαγωγή των συναλλαγών παρέχουν, κατά περίπτωση τις απαραίτητες πληροφορίες με σαφήνεια, απλότητα και πληρότητα**".¹⁹ Πηγή: http://eamb-ydrohoos.blogspot.com/2010/04/blog-post_13.html

2. Εξυπηρέτηση : Η επιπλέον βοήθεια που η τράπεζα παρέχει στον πελάτη όπως, πληροφορίες, αναφορές και επίλυση προβλημάτων.
3. Εξοπλισμός : Το τεχνικό περιβάλλον της τράπεζας που αποτελείται κυρίως από τα ΑΤΜ, το δίκτυο καταστημάτων και την ηλεκτρονική υποστήριξη των εργασιών της τράπεζας.
4. Συμπεριφορά :Οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ πελάτη και του προσωπικού εξυπηρέτησης. Η συμπεριφορά του προσωπικού πρέπει να χαρακτηρίζεται από φιλικότητα, ευγένεια, ταχύτητα, προθυμία και υπομονή.²⁰

Πηγή:<http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/11148#page/18/mode/1up>

4.4.1 Συνέπειες κακής εξυπηρέτησης

Οι οικονομικές συνέπειες, της μη σωστής εξυπηρέτησης στους τραπεζικούς οργανισμούς, μπορεί να είναι πολλές και γρήγορες. Το κόστος ποιότητας ή το κόστος της λάθος λειτουργίας του τραπεζικού συστήματος, από την πρώτη φορά, συνήθως εκτιμάται 15% - 35% των πωλήσεων. Λίγες είναι οι τράπεζες που αντιλαμβάνονται ότι αν συνεχώς μειώνουν τους χρόνους εξυπηρέτησης, τότε θα δημιουργήσουν μια κατάσταση κέρδους τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον πελάτη, καθώς οι πελάτες είναι πιο ευτυχισμένοι και ικανοποιημένοι με την παραπάνω κατάσταση και οι τράπεζες έχουν περισσότερα κέρδη, φήμη και αποκτούν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.²¹

Πηγή: <http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14543/3/SideriAnnaMsc2011.pdf>

Ο κύριος Γ. Κωστόπουλος, πρόεδρος του ομίλου της ALPHA BANK, είχε κάνει μια δήλωση στην εφημερίδα «ΠΑΤΡΙΣ» το 2011, η οποία αναφερόταν στο πως οι τράπεζες θα στήριζαν την οικονομία. Είπε:

«Η δυνατότητα των ελληνικών τραπεζών να χρηματοδοτήσουν επαρκώς την οικονομία, θα εξαρτηθεί από την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης, που είναι συνάρτηση της προόδου στο πρόγραμμα προσαρμογής και της υλοποίησης των διαρθρωτικών αλλαγών.

Το 2010 ήταν μια πολύ δύσκολη χρονιά για την οικονομία και τις ελληνικές τράπεζες, οι οποίες μετά από τις συνεχείς υποβαθμίσεις της πιστοληπτικής ικανότητας της χώρας, υπέστησαν σημαντική μείωση των καταθέσεων, συνακόλουθη μείωση των χορηγήσεων, σημαντική αύξηση του κόστους χρήματος και υποχρέωση των τραπεζών να λάβουν υψηλές προβλέψεις για επισφάλεις.

Το 2011 και το 2012 θα υπάρξει ικανοποιητική ανάπτυξη στην παγκόσμια οικονομία και η Ευρώπη θα υστερήσει λόγω της κρίσης χρέους. Η επιτάχυνση των διαρθρωτικών αλλαγών είναι αναγκαία για τη μείωση των ελλειμμάτων και την επιστροφή της χώρας σε αυτοδύναμη ανάπτυξη.

Μοχλοί ανάπτυξης είναι η τόνωση της ανταγωνιστικότητας, οι ιδιωτικοποιήσεις και η αξιοποίηση της δημόσιας περιουσίας. Προς την κατεύθυνση αυτή, η συμβολή των τραπεζών θα είναι καθοριστική, όμως η δυνατότητα τους να χρηματοδοτήσουν επαρκώς την οικονομία, θα εξαρτηθεί από την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης που είναι συνάρτηση της προόδου στο πρόγραμμα προσαρμογής και της υλοποίησης των διαρθρωτικών αλλαγών.

Στην πορεία εξόδου της ελληνικής οικονομίας από την ύφεση αποτελούν σήμερα εμπόδιο οι μη ρεαλιστικές προβλέψεις και οι παραινήσεις για αναδιάρθρωση του ελληνικού χρέους. Οι προσεγγίσεις αυτές θέτουν στο

περιθώριο τις διαρθρωτικές αλλαγές που έχουν ήδη υλοποιηθεί και την πρόοδο που έχει σημειωθεί στην προσπάθεια μείωσης των ελλειμμάτων και του χρέους. Το μόνο που επιτυγχάνεται με αυτήν την τακτική είναι ο κλονισμός της εμπιστοσύνης στην οικονομία και η τοποθέτηση εμποδίων στην ανάκαμψη της.»²²

Όπως φαίνεται το 2011 ήταν μια καθοριστική χρονιά για το μέλλον των τραπεζών και όπως είδαμε από τότε είχαν ξεκινήσει οι διαδικασίες επανάκτησης την εμπιστοσύνης των πελατών τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

5. ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η έρευνα σε αυτή την εργασία για το πώς θα εξετάσουμε αν η χρησιμότητα της ΔΟΠ στις τράπεζες είναι απαραίτητη και αν ναι, πως γίνεται η χρήση τους από τις ίδιες τις τράπεζες, έχοντας για δείγμα τη γνώμη του κοινού.

Έγινε με τη χρήση του προγράμματος excel για να αποδώσω σωστά τα δεδομένα της έρευνας και για την καταγραφή τους σε γραφικές παραστάσεις για να γίνει πιο κατανοητή η εικόνα των αποτελεσμάτων.

Με βάση τις απαντήσεις που έχουμε από το ερωτηματολόγιο θα προσπαθήσουμε αυτή τη φορά να δούμε τη γνώμη του κοινού, του «πελάτη» της τράπεζας. Το δείγμα μας προκύπτει από 100 απαντημένα ερωτηματολόγια τα οποία θα τα αναλύσουμε ξεχωριστά για κάθε τράπεζα.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 4 μέρη με ερωτήσεις. Στο 1^ο και στο 2^ο μέρος οι ερωτήσεις αναφέρονται στα κριτήρια που επιλέγουμε μία τράπεζα κ κατά πόσο η τράπεζα μας ανταποκρίνεται σε αυτά που ζητάμε από αυτήν. Η πρώτη ερώτηση είναι καθαρά κατατοπιστική για να μπορέσουμε να αναγνωρίσουμε την τράπεζα που συνεργάζεται ο ερωτώμενος κ να είμαστε σε θέση να δούμε αναλυτικότερα τις επόμενες ερωτήσεις, οι οποίες είναι πιο συγκεκριμένες για το τι ακριβώς τον οδήγησε στην επιλογή της συγκεκριμένης τράπεζας. Το 3^ο μέρος του ερωτηματολογίου έχει ερωτήσεις που δείχνουν πόσο πιστός είναι ο κάθε ερωτώμενος στην τράπεζα που έχει επιλέξει και για ποιον σκοπό την έχει επιλέξει. Και τέλος στο 4^ο μέρος είναι τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων για να μπορώ να συλλέξω τα δεδομένα μου και να έχω άμεσα και έγκυρα αποτελέσματα.

Σχετικά με τις παρακάτω τράπεζες που θα αναφέρουμε, δεν έδωσα αποτελέσματα γιατί δεν είχα έγκυρο δείγμα παρ' όλο που αναφέρονται στο ερωτηματολόγιο ως επιλογή. Αυτές είναι, η Γενική τράπεζα (1), η Εμπορική τράπεζα (7), η Παγκρήτια τράπεζα (5) και η Alpha bank (9) η Τράπεζα Κύπρου, η Τράπεζα Πειραιώς.

Θα δούμε αναλυτικά μόνο τις τράπεζες που είχαν πάνω από 10 απαντημένα ερωτηματολόγια στην συγκεκριμένη έρευνα. Και αυτές είναι, η Εθνική Τράπεζα (23), η Eurobank (15).

*επειδή το δείγμα της έρευνας είναι πολύ μικρό η συγκεκριμένη έρευνα δεν μπορεί να είναι απόλυτα εμπειριστατωμένη.

5.1 ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

Οι άμεσες και έμμεσες επιδράσεις από την αναμενόμενη εκταμίευση της επόμενης δόσης του οικονομικού προγράμματος της Ελλάδας θα είναι σημαντικές τόσο σε όρους μείωσης αβεβαιότητας και βελτίωσης του οικονομικού κλίματος αλλά και μέσω βελτίωσης των συνθηκών ρευστότητας στην οικονομία, αναφέρει σε μελέτη της η Διεύθυνση Στρατηγικής και Οικονομικής Ανάλυσης της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος.

Αναφέροντας επίσης, ότι η προσαρμογή της αγοράς εργασίας μετά από μια σχετικά ήπια εκκίνηση το 2010 ήταν εξαιρετικά βίαιη το 2011 και το 2012, η Εθνική Τράπεζα σημειώνει ότι "συνολικά μέσα σε μια τριετία, το ποσοστό ανεργίας αυξήθηκε κατά 16 περίπου ποσοστιαίες μονάδες, με τις συνολικές απώλειες θέσεων εργασίας να υπερβαίνουν τις 750 χιλιάδες, ήτοι περισσότερο από το 17% του εργατικού δυναμικού, προερχόμενες ως επί το πλείστον από τον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας.

Συγκεκριμένα, στην μελέτη της η Εθνική Τράπεζα αναφέρει ότι “η αναμενόμενη αποπληρωμή άνω των €4 δισ. συσσωρευμένων ληξιπροθέσμων υποχρεώσεων του Δημοσίου προς τον ιδιωτικό τομέα, η πιθανή αποδέσμευση περίπου €5 δις, μέσω περιορισμού του μέσου επιπέδου των εκδόσεων εντόκων γραμματίων (που θα ισοδυναμούσαν σε σχεδόν αντίστοιχη αύξηση της αξιοποιήσιμης ρευστότητας από το τραπεζικό σύστημα), σε συνδυασμό με τις αυξημένες ροές κεφαλαίων από την ΕΕ και την επιστροφή καταθέσεων προς το τραπεζικό σύστημα λόγω μειωμένης αβεβαιότητας, θα μπορούσαν να μετριάσουν τις υφεσιακές πιέσεις στην οικονομία.

Στην τελευταία Γενική συνέλευση της ΕΤΕ ο Κος Αλέξανδρος Τουρκόλιας, διευθύνων σύμβουλος της ΕΤΕ, δήλωσε: «Η εν εξελίξει διαδικασία συγκέντρωσης στον εγχώριο τραπεζικό κλάδο, με τη συγχώνευση της Εθνικής με τη Eurobank να απορρέει από την ευρύτερη ανάγκη δημιουργίας ισχυρότερων τραπεζικών ομίλων, θα αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα για τη σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος, θα συμβάλει στην ανάκαμψη της οικονομίας και θα δημιουργήσει σημαντική αξία μέσω συνεργειών κόστους, χρηματοδότησης και εσόδων. Βασική προτεραιότητα του καινούριου σχήματος θα είναι η προσφορά χρηματοδοτικής στήριξης στα ελληνικά νοικοκυριά και τις επιχειρήσεις.» Συμπλήρωσε λέγοντας πως,

«Μέσα από μια επώδυνη προσπάθεια προσαρμογής, συνοδευόμενη από πρωτοφανείς προκλήσεις αλλά και τεράστιο κοινωνικό κόστος, η οικονομία μπορεί πλέον να επιδείξει πρόοδο. Βρίσκεται κοντά στην ανάκτηση της δημοσιονομικής ισορροπίας μειώνοντας σημαντικά τα ελλείμματα παρά τη βαθιά και εκτεταμένη ύφεση που αποδυναμώνει την προσπάθεια. Η σταδιακή μείωση της αβεβαιότητας, αποτελεί αναγκαία συνθήκη προκειμένου να επιτευχθεί μια διατηρήσιμη δυναμική, που θα μετασχηματίσει τα επιτεύγματα σε ανάκαμψη με πολλαπλά οφέλη για την οικονομία και την κοινωνία. Οι επόμενες μέρες θα είναι κρίσιμες, προκειμένου να διασφαλιστεί η άρση της αβεβαιότητας, που αναστέλλει τον προγραμματισμό και τις επιχειρηματικές αποφάσεις και οξύνει τις υφεσιακές συνέπειες των μέτρων λιτότητας. Σε αυτή τη διαδικασία είναι κρίσιμο να παραμείνουμε προσηλωμένοι στον πυρήνα των μεταρρυθμίσεων που συνοψίζουν την ουσία της ανάπτυξης, προσανατολισμένοι στην ανταγωνιστικότητα και με συνείδηση ότι χτίζουμε κάτι βιώσιμο και ελπιδοφόρο για το μέλλον. Εύκολες λύσεις, βολικές συντομεύσεις ή παρεκκλίσεις, όπως του παρελθόντος, δεν έχουν θέση σε αυτή την προσπάθεια. Στο έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, πιστεύουμε ότι η συγχώνευσή μας με ένα από τα μεγαλύτερα και πιο αξιόπιστα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα της χώρας, θα δράσει καταλυτικά υπέρ της σταθερότητας του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος, θα συμβάλει στην ανάκαμψη της οικονομίας και θα δημιουργήσει σημαντική αξία για τους Μετόχους μας. Η ανάγκη για συγκέντρωση στον τραπεζικό κλάδο είναι πιο επιτακτική από ποτέ. Η τρέχουσα οικονομική συγκυρία επιβάλλει τη δημιουργία μεγαλύτερων και πιο βιώσιμων τραπεζικών σχημάτων, που θα είναι σε θέση να παράγουν συνέργειες και να επιστρέψουν στις αγορές ταχύτερα, αντλώντας κεφάλαια και χρηματοδότηση, με απώτερο στόχο την αποδοτικότερη λειτουργία τους και τη δημιουργία αξίας για το Μέτοχο. Οι τρέχουσες ραγδαίες εξελίξεις στον κλάδο συντελούνται υπό αυτό το πρίσμα και θα οδηγήσουν στη θεμελίωση τριών ισχυρών τραπεζικών ομίλων.»

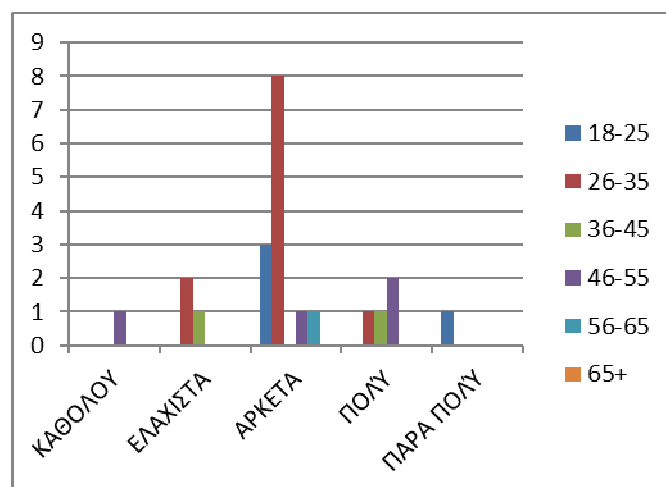
Υπογραμμίζοντας τους στόχους που έχει θέσει η ΕΤΕ για το 2013, βλέπουμε ότι αυτή η χρονιά θα είναι καθοριστική για την εξέλιξη της οικονομίας στην ελληνική αγορά και στον τραπεζικό τομέα.²³

Μέρος Α' – επιλογή τράπεζας

Ερώτηση 3

Οι υπηρεσίες που σας παρέχει η συγκεκριμένη τράπεζα είναι κοντά στις προσδοκίες σας;

Πίνακας 1



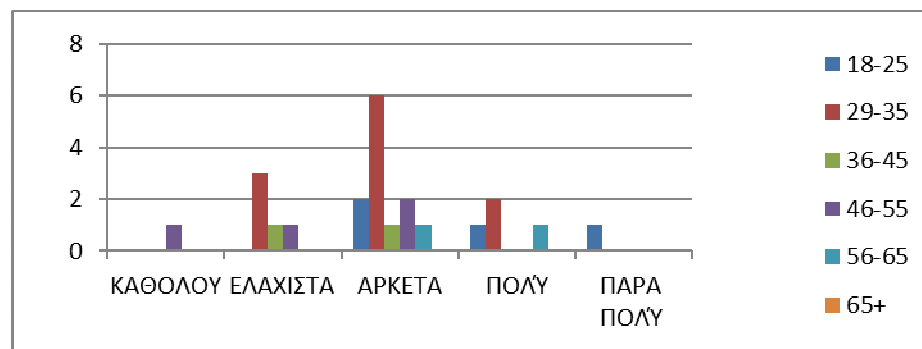
Συμπέρασμα

Αναλύοντας τα δεδομένα όπως φαίνονται στον πίνακα 1 οι ηλικίες 18-25 είναι αρκετά ικανοποιημένες από τις υπηρεσίες της Εθνική τράπεζας, το ίδιο ισχύει και για το κοινό 26-35 που είναι αρκετά κοντά στις προσδοκίες του. Βλέπουμε όμως τη διαφορά στο κοινό 36-45 που οι απόψεις διαφέρουν αφού στην μια περίπτωση ο ερωτώμενος είναι πολύ ευχαριστημένος και στην άλλη ελάχιστα. Στις ηλικίες 46-55 ο μέσος όρος είναι πολύ ευχαριστημένοι με τις υπηρεσίες της Εθνικής τράπεζας αν και παρατηρούμε κ έναν ερωτώμενο να μην είναι καθόλου και αυτό σημαίνει ότι συνεργάζεται με την συγκεκριμένη τράπεζα για λόγους ανάγκης (π. χ μισθοδοσία) κ όχι από επιλογή του. Και τέλος στην κατηγορία 56-65 υπάρχει ένας ερωτώμενος ο οποίος είναι αρκετά κοντά στις προσδοκίες του η συγκεκριμένη τράπεζα.

Ερώτηση 4

Θα προτείνατε την Εθνική τράπεζα σε κάποιον που θα ζητούσε τη γνώμη σας;

Πίνακας 2



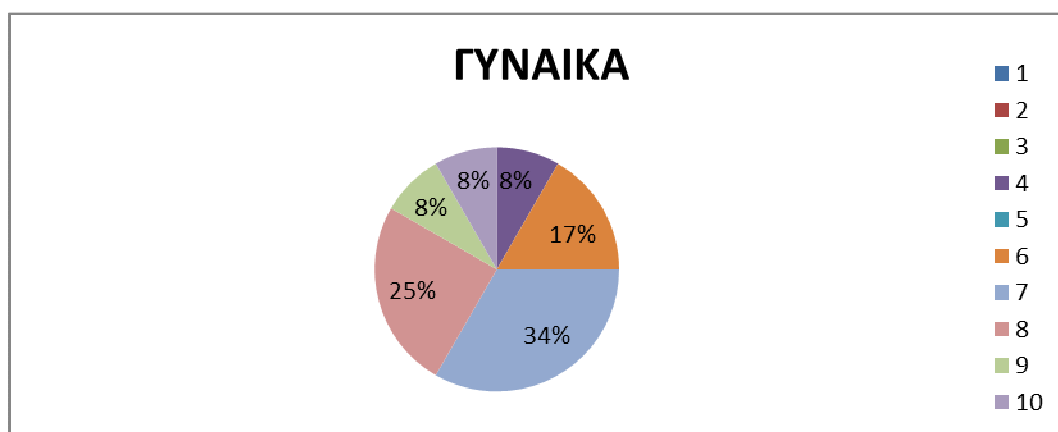
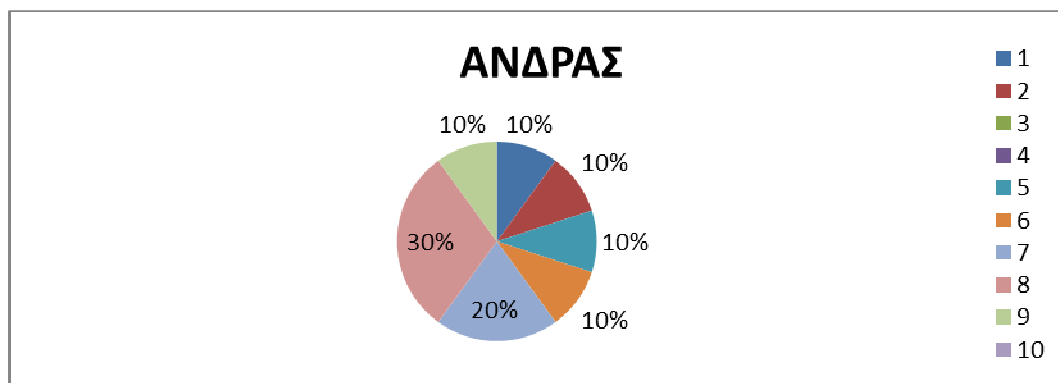
Συμπέρασμα

18-25 ο μέσος όρος φαίνεται να είναι αρκετά ικανοποιημένος από την τράπεζα του που θα πρότεινε την Εθνική τράπεζα σε κάποιον που θα του ζητούσε την

γνώμη του. Το ίδιο παρατηρούμε και στις ηλικίες 26-35. 36-45 υπάρχει μία ανασφάλεια συγκριτικά με τις απαντήσεις καθώς και στις ηλικίες 46-55, ενώ οι ερωτώμενοι μας 56-65 είναι αρκετά έως πολύ σίγουροι για τη συγκεκριμένη τράπεζα και θα την προτείνανε με ευκολία. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι ερωτώμενοι μεταξύ 36 έως και 65 είναι πιο ανασφαλείς σε σχέση με τους ερωτώμενους 18 έως 35, οι οποίοι είναι πιο σίγουροι για τη συγκεκριμένη τράπεζα.

Ερώτηση 5

Με κλίμακα από το 1-10 πόσο εμπιστεύεστε τη συγκεκριμένη τράπεζα.



Συμπέρασμα

Το μεγαλύτερο ποσοστό που εμπιστεύεται την συγκεκριμένη τράπεζα, με κλίμακα από το 1 ορίζοντας αυτό ως χειρότερο βαθμό και το 10 ως τον καλύτερο, είναι στις γυναίκες το 34% με βαθμό 7. Ακολουθούν το ανδρικό κοινό με το 30% με βαθμό 8. Αυτό δείχνει μεγαλύτερη ανασφάλεια των γυναικών για το μέλλον της τράπεζας. Ακολουθεί με βαθμό 6 το 17% των γυναικών και το 10% αντίστοιχα των ανδρών που ισχύει και για τις υπόλοιπες βαθμίδες μέχρι και το 1. Ενώ για τις γυναίκες βλέπουμε ένα 8% να υποστηρίζει τις βαθμίδες 3, 4 και 10.

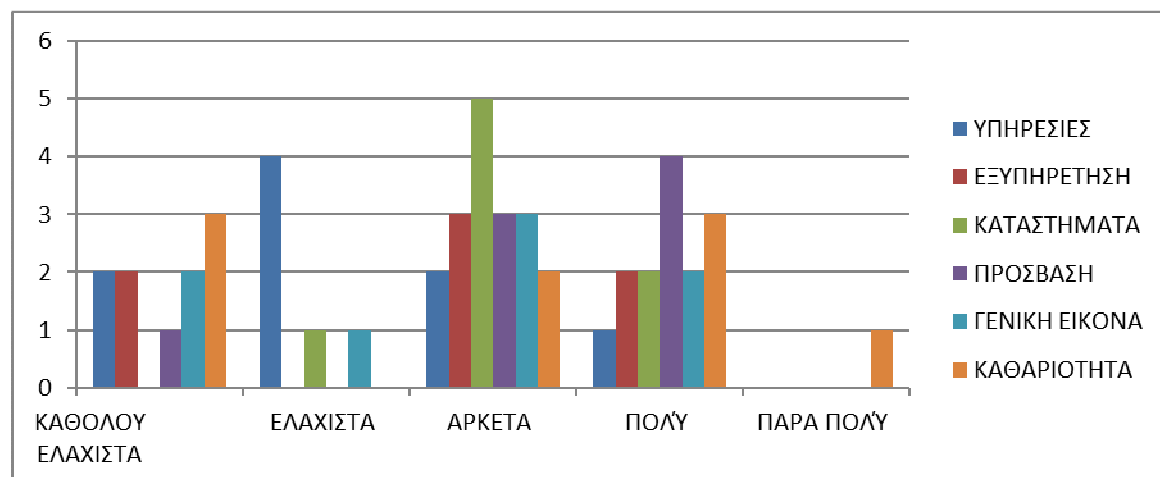
Οι γυναίκες είναι γενικά πιο ευάλωτες και συνήθως πιο απαιτητικές, ακόμα και από την τράπεζα τους. Θέλουν το καλύτερο δυνατό για να είναι πλήρως ευχαριστημένες και βάση τα παραπάνω στοιχεία αυτό δεν είναι ξεκάθαρο από την Εθνική Τράπεζα εφόσον το μεγαλύτερο ποσοστό την εμπιστεύεται με 7.

Μέρος Β' - κριτήρια επιλογής τράπεζας

Ερώτηση 1

Με βάση τα παρακάτω κριτήρια, ποια σας επηρέασαν περισσότερο στην επιλογή της συγκεκριμένης τράπεζας;

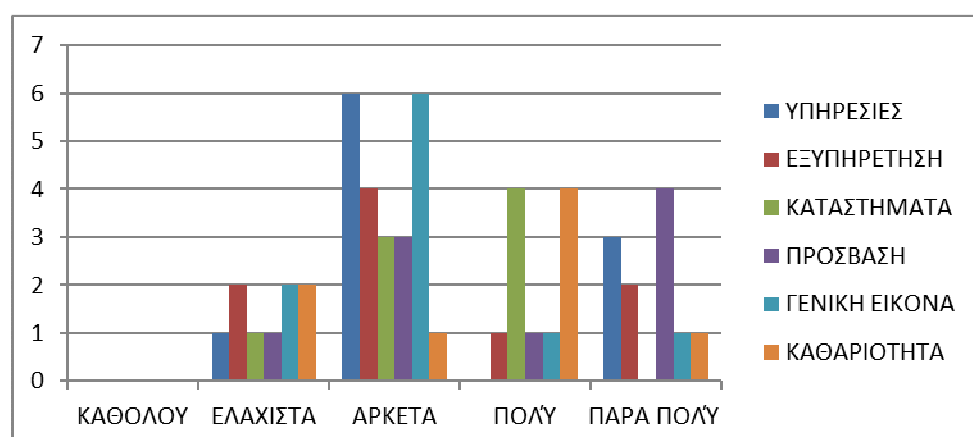
ΑΝΔΡΑΣ



Συμπέρασμα

Από το κριτήριο που έχει επιλεγεί μπορούμε να καταλάβουμε ότι το πιο σημαντικό είναι η ευκολία των πελατών μιας τράπεζας, για πιο γρήγορη και χωρίς ταλαιπωρίες εξυπηρέτηση, τόσο εντός της τράπεζας όσο και από τον τρόπο που θα πάνε στην τράπεζα. Πόσο κοντά θα μπορούν να βρουν ένα κατάστημα της συγκεκριμένης τράπεζας και πόσο εύκολη θα είναι η πρόσβαση τους σε αυτό (π. χ χώρος στάθμευσης, κτλ). Επιπλέον παρατηρούμε ότι με βάση τις απαντήσεις των πιο πάνω ερωτώμενων, οι υπηρεσίες της συγκεκριμένης τράπεζας δεν τόσο σημαντικό για την επιλογή της, αρά σημαίνει ότι δεν διαφέρει πολύ από τις υπηρεσίες κάποιας άλλης ανταγωνιστικής σε αυτήν τράπεζα. Ένα άλλο κριτήριο που όπως φαίνεται από τα παραπάνω στοιχεία είναι αρκετά σημαντικό, είναι και η καθαριότητα. Άρα από αυτό επιβεβαιώνεται ο κανόνας που λέει ότι η πρώτη εντύπωση είναι και η πιο σημαντική.

ΓΥΝΑΙΚΑ



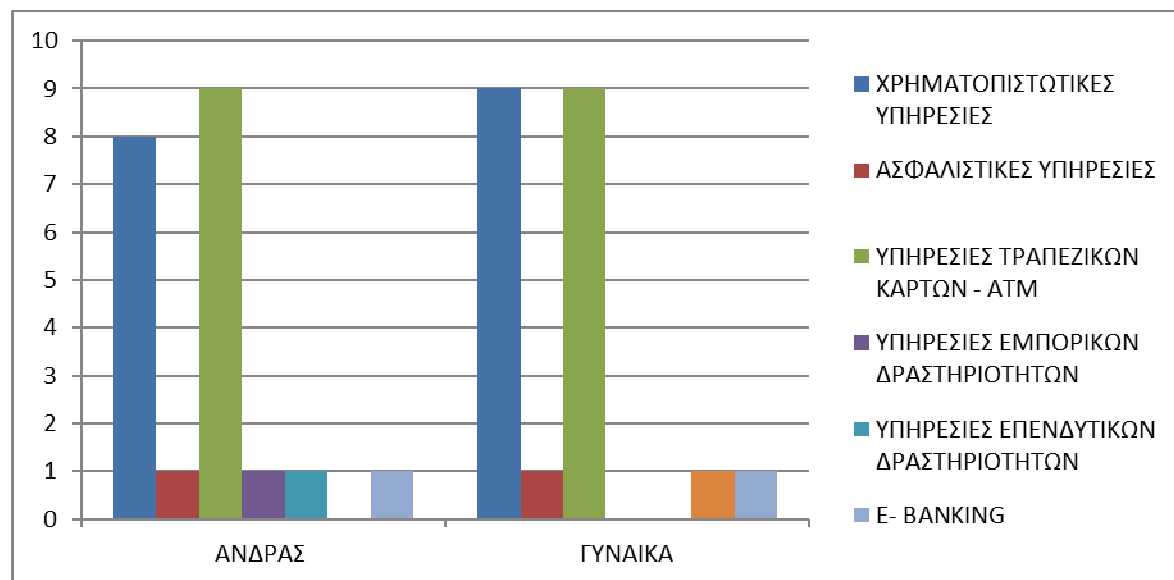
Συμπέρασμα

Για τις γυναίκες τα κριτήρια επιλογής μιας τράπεζας είναι πολύ διαφορετικά. Βλέπουμε ότι σε αντίθεση με τους άνδρες οι υπηρεσίες που μπορεί να τους προσφέρει η συγκεκριμένη τράπεζα είναι αρκετά έως πάρα πολύ σημαντικό.

κριτήριο. Όπως επίσης και η γενική εικόνα της τράπεζας. Η εύκολη πρόσβαση στα καταστήματα της τράπεζας είναι εξίσου σημαντικό κριτήριο και για τις γυναίκες. Ίσως θα έλεγα περισσότερο σημαντικό και αυτό σημαίνει ότι πιθανότατα οι γυναίκες λόγω υποχρεώσεων δεν θέλουν να καθυστερούν για την εξυπηρέτησή τους. Όπως και η καθαριότητα είναι κ γι' αυτές πολύ σημαντικό κριτήριο αφού ως γνωστόν οι γυναίκες είναι πιο παρατηρητικές στα θέματα καθαριότητας.

Ερώτηση 2

Ποιες από τις παρακάτω υπηρεσίες σας παρέχει η τράπεζα σας;

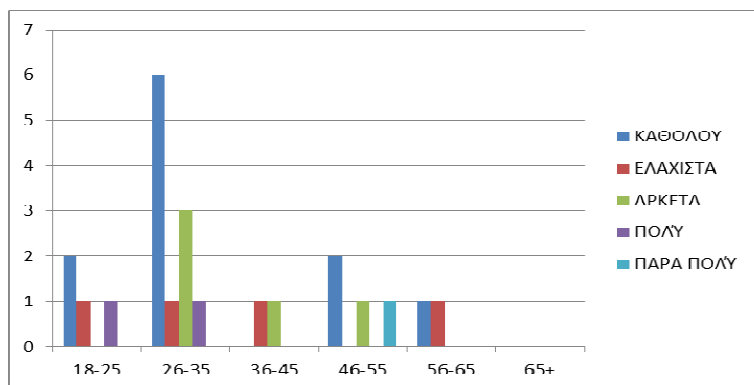


Συμπέρασμα

Οι υπηρεσίες που χρησιμοποιούν συχνότερα στην Εθνική Τράπεζα είναι οι χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, δηλαδή, ανάληψη, κατάθεση κτλ. Και τις υπηρεσίες τραπεζικών καρτών – ΑΤΜ, από αυτό συμπεραίνω ότι υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να συνεργάζονται με τη συγκεκριμένη τράπεζα λόγω μισθοδοσίας ή για την πληρωμή λογαριασμών, χωρίς να είμαστε όμως και 100% σίγουροι λόγω του μικρού δείγματος που έχουμε στη διάθεση μας. Γιατί ισχύει τόσο για τους άνδρες όσο και για τις γυναίκες. Βέβαια έχουμε και μια κινητικότητα στις υπηρεσίες εμπορικών και επενδυτικών δραστηριοτήτων αλλά αυτό από ότι φαίνεται είναι ανδρική υπόθεση. Επίσης παρατηρούμε ότι δεν είναι ακόμα ο κρητικός πληθυσμός άνετος με τη χρήση του e-banking, αλλά αυτό θα το εξετάσουμε αναλυτικότερα στις παρακάτω απαντήσεις.

Ερώτηση 3

Πόσο συχνά ενημερώνεστε για την κίνηση του λογαριασμού σας από το e-banking;



Συμπέρασμα

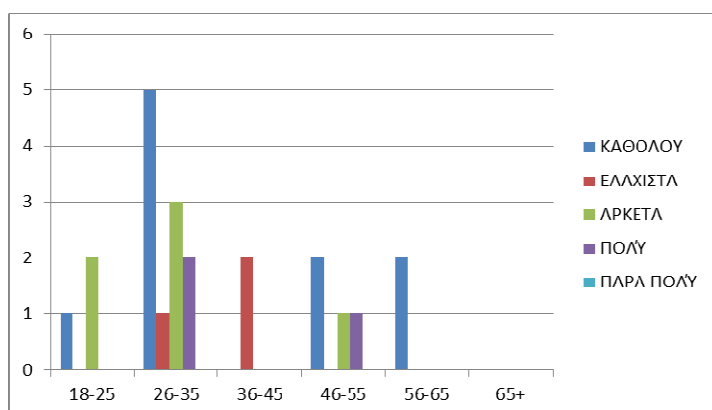
Από αυτή την ερώτηση θα μπορέσουμε να καταλάβουμε πόσο εξοικειωμένοι είναι οι πελάτες πιο μεγάλης ηλικίας με την τεχνολογία και κατά πόσο εμπιστεύονται τη χρήση του διαδικτύου.

Μπορούμε με ευκολία να παρατηρήσουμε με βάση το παραπάνω διάγραμμα ότι οι περισσότεροι χρήστες του e-banking είναι μεταξύ 26-35 ετών.

Όπως επίσης συμπεραίνουμε ότι ένα πολύ μικρό ποσοστό χρησιμοποιεί την συγκεκριμένη υπηρεσία.

Ερώτηση 4

Πόσο εύκολη είναι η διαχείριση με το e-banking;



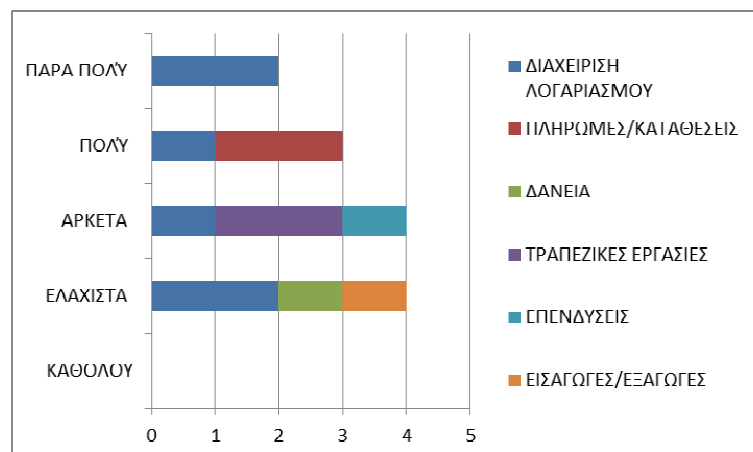
Συμπέρασμα

Παρατηρούμε ότι το e-banking δεν έχει μπει ακόμα στην κρητική καθημερινότητα. Αναλύοντας το παραπάνω διάγραμμα καταλαβαίνουμε ότι οι πελάτες της συγκεκριμένης τράπεζας δυσκολεύονται να προσαρμοστούν με την τεχνολογία και δεν εμπιστεύονται όσο θα έπρεπε τη χρήση του διαδικτύου για να ενημερώνονται για τα τραπεζικά τους δεδομένα. Ακόμα και στις πιο μικρές ηλικίες μεταξύ 26-35 που το διαδίκτυο είναι μέρος της ζωής τους δεν είναι τόσο εξοικειωμένοι με τη χρήση του e-banking.

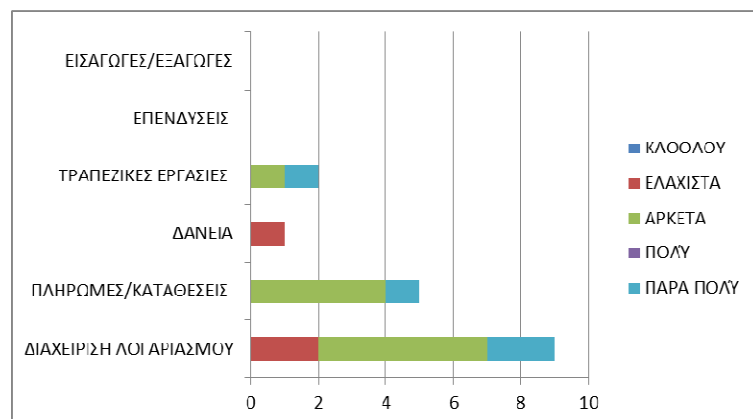
Ερώτηση 5

Τι κινήσεις μπορείτε να πραγματοποιήσετε μέσω e-banking;

ΑΝΔΡΑΣ



ΓΥΝΑΙΚΑ



Συμπέρασμα

Συνήθως οι γυναίκες είναι πιο απλές στις τραπεζικές τους εργασίες και πιο συγκεκριμένες. Θέλουν να νιώθουν σιγουριά και ασφάλεια στις συναλλαγές τους και η χρήση του e-banking δεν είναι η καλύτερη λύση γι' αυτές. Οπότε από το δείγμα μας λίγες χρησιμοποιούν το e-banking, ας δούμε σε τι ακριβώς τις εξυπηρετεί.

Στις τραπεζικές εργασίες έχουμε 2 ενδιαφερόμενες και η μια ασχολείται αρκετά, ενώ η άλλη πελάτισσα πάρα πολύ.

Για τη διαχείριση του δανείου της μόνο ένα άτομο εμπιστεύεται να το κάνει δουλεύοντας το e-banking και αυτό ελάχιστα. 4 άτομα αρκετά συχνά κάνουν τις καθημερινές τους συναλλαγές, δηλαδή, πληρωμές και καταθέσεις μέσω του e-banking και 1 τον εξυπηρετεί πάρα πολύ.

Τη διαχείριση του λογαριασμού τους την παρακολουθούν 9 γυναίκες, σχετικά μεγάλος αριθμός από όλο μας το δείγμα εφόσον έχουμε σαν κριτήριο την εξοικείωση με την τεχνολογία και την χρήση της ακόμα και για την τράπεζα μας.

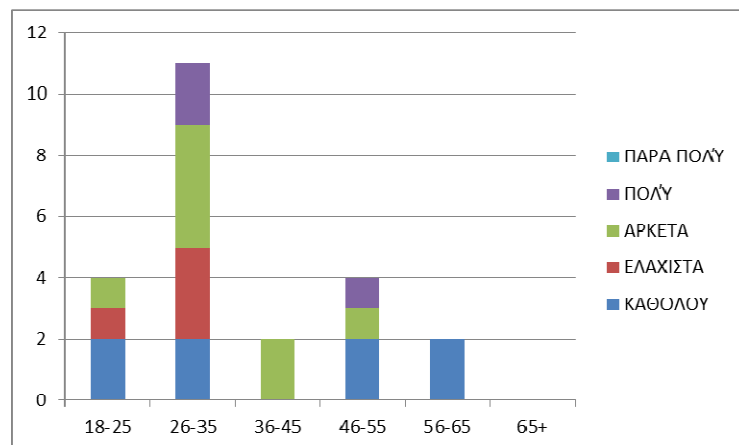
Η διαφορά με τον ανδρικό δείγμα της έρευνας μας είναι στη σιγουριά.

Βλέπουμε τους άνδρες ερωτώμενους να είναι πιο πολύ κοντά στην τεχνολογία και στο e-banking από τις γυναίκες και δεν διστάζουν να το χρησιμοποιήσουν και για πολύ περισσότερες συναλλαγές και να παρακολουθούν τον λογαριασμό τους από το σπίτι ή τη δουλειά τους.

Για τους άνδρες αυτό είναι και πιο πρακτικό αφού τους γλυτώνει χρόνο από την καθημερινότητα τους.

Ερώτηση 6

Πόσο ασφαλής νιώθετε χρησιμοποιώντας το e-banking;

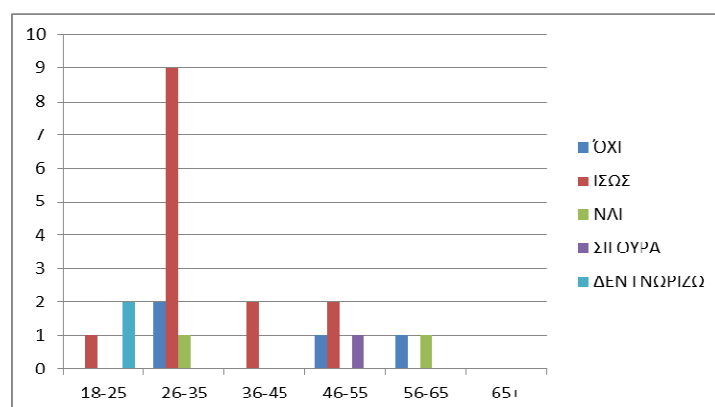


Συμπέρασμα

Από το παραπάνω διάγραμμα το πρώτο πράγμα που παρατηρούμε είναι, ότι κανένας δεν νιώθει απόλυτα ασφαλής με το e-banking. Το μεγαλύτερο δείγμα από αυτών που νιώθουν αρκετά ικανοποιημένοι με τη χρήση και την ασφάλεια των προσωπικών τους δεδομένων και συναλλαγών είναι οι ηλικίες μεταξύ 26 με 35 και είναι και αυτοί που φαίνεται να έχουν πιο πολύ άνεση για την ενημέρωσή τους από τη χρήση του e-banking. Οι υπόλοιποι το χρησιμοποιούν ελάχιστα έως καθόλου.

Ερώτηση 7

θα μεταφέρατε το χαρτοφυλάκιο (λογαριασμό) σας, από την συγκεκριμένη τράπεζα σε κάποια άλλη τράπεζα;



Συμπέρασμα

Από το παραπάνω διάγραμμα συμπεραίνουμε ότι η συγκεκριμένη τράπεζα δεν δίνει την σιγουριά που θα ήθελαν οι πελάτες της, ιδιαίτερα σε ηλικίες μεταξύ 25 με 45 οι οποίοι από ότι φαίνεται θα το σκεφτόντουσαν να συνεργαστούν με κάποια άλλη τράπεζα.

5.2 EUROBANK

Στην επίσημη οικονομική κατάσταση της Eurobank EFG Factors αναφέρονται και τα εξής:

Παρά τη δυσμενή οικονομική συγκυρία, η Eurobank EFG Factors διατήρησε την ηγετική της θέση στην αγορά factoring στην Ελλάδα αυξάνοντας τους ρυθμούς ανάπτυξης με παράλληλη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και διατήρηση της ποιότητας του υπό διαχείριση χαρτοφυλακίου της. Πρόσθετα η εταιρία συνέλαβε στη στήριξη των Ελλήνων εξαγωγέων μέσω των εξειδικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών Factoring ως ένας από τους σημαντικότερους πυλώνες του φιλόδοξου προγράμματος ενίσχυσης της εξωστρέφειας της ελληνικής οικονομίας, που αναπτύσσεται από το 2009, από τον όμιλο Eurobank EFG.²⁴

Πηγή: http://www.efgfactores.gr/files/ANNUAL_REPORT%202011_GR.pdf

Το όραμα της Eurobank όπως αναφέρεται στην επίσημη ιστοσελίδα της τράπεζας, είναι:

« πρωταρχικός μας στόχος είναι η άριστη ποιότητα υπηρεσιών και η ικανοποίηση των πελατών, έτσι ώστε να ταυτολογηθούμε ως ο πιο αξιόπιστος και δυναμικός οργανισμός factoring και forfaiting στις χώρες όπου έχουμε παρουσία. »

Οι στρατηγικές που ακολουθεί η συγκεκριμένη τράπεζα για την επίτευξη των στόχων της είναι:

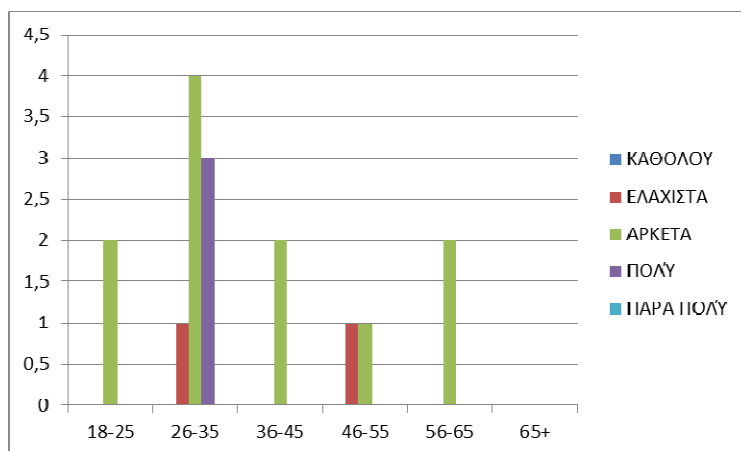
A) βελτίωση του υπάρχοντος χαρτοφυλακίου προϊόντων και συνεχής ανάπτυξη και διαφοροποίηση προϊόντων.

B) διερεύνηση νέων επιχειρησιακών ευκαιριών και ανάπτυξη συνεργιών μεταξύ των χωρών, σε συνεργασία με τον όμιλο Eurobank.

Γ) επενδύσεις σε τεχνολογία, βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών, αποδοτικότητα κόστους και αναφορές πληροφοριακών συστημάτων διοικήσεως.²⁵

Πηγή: <http://www.efgfactores.gr/vision.asp>

Μέρος Α' – Ερώτηση 3

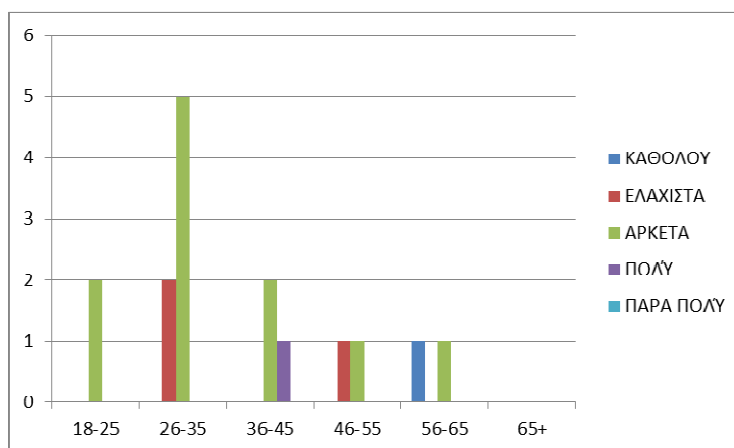


Συμπέρασμα

Οι περισσότεροι πελάτες της Eurobank είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες της αυτό σημαίνει ότι καλύπτει τις ανάγκες/απαιτήσεις που μπορεί να έχουν οι συγκεκριμένοι πελάτες από μια τράπεζα.

Μόνο 2 άτομα είναι ελάχιστα κοντά σε αυτό που προσδοκούν από μία τράπεζα, και 3 άτομα είναι πολύ ευχαριστημένοι από τη συγκεκριμένη τράπεζα.

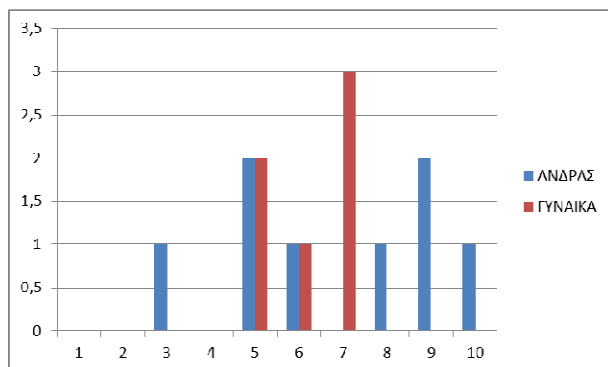
Ερώτηση 4



Συμπέρασμα

Παρατηρούμε ότι αρκετοί από τους ερωτώμενους ανεξαρτήτου ηλικίας θα πρότειναν την Eurobank σε κάποιον με σχετική ευκολία. Μια μικρή αρνητική τάση υπάρχει μεταξύ των ηλικιών 56-65 αλλά είναι πολύ μικρό ποσοστό για να επηρεάσει το γενικό αποτέλεσμα.

Ερώτηση 5

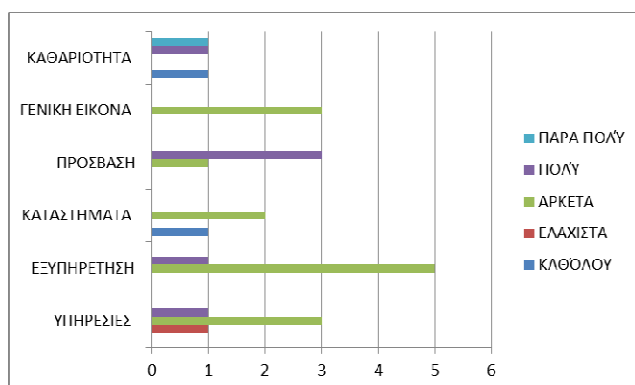


Συμπέρασμα

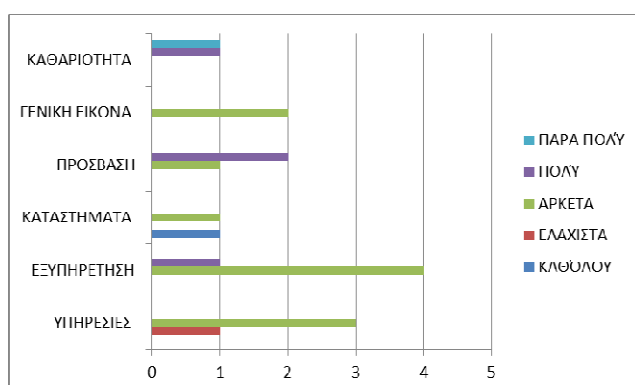
Όσο αφορά την εμπιστοσύνη τους, βλέπουμε ότι οι άνδρες είναι πιο ταλαντευόμενοι και αυτό είναι σχετικό με την ανάγκη του καθένα ξεχωριστά. Ένα άτομο εμπιστεύεται απόλυτα την συγκεκριμένη τράπεζα ενώ αντιθέτως κάποιος άλλος δεν είναι τόσο σίγουρος. Ο μέσος όρος όμως των ερωτώμενων και ανδρών και γυναικών είναι πάνω από το 5 και αυτό είναι πολύ καλό για την εικόνα της τράπεζας αφού δείχνει ότι ικανοποιεί της ανάγκες των συγκεκριμένων πελατών.

Μέρος Β – Ερώτηση 1

ΑΝΔΡΑΣ



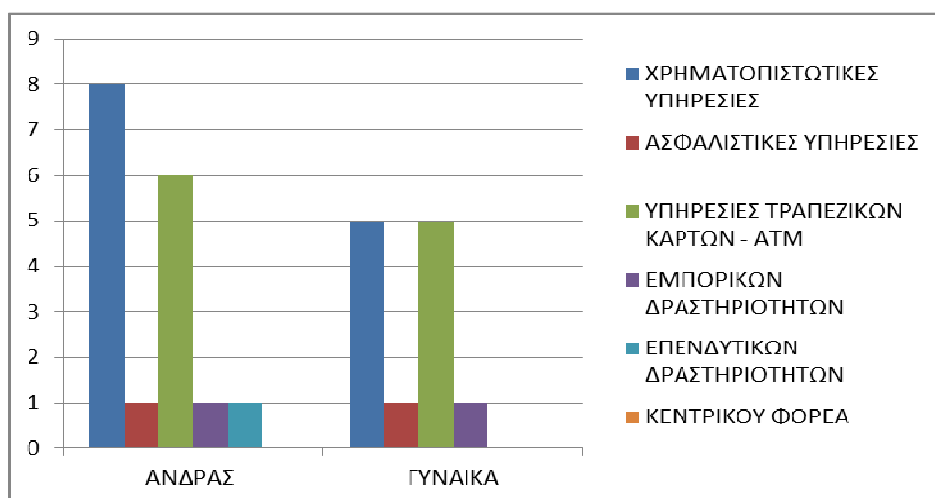
ΓΥΝΑΙΚΑ



Συμπέρασμα

Από ότι φαίνεται με τα παραπάνω δεδομένα η eurobank, έχει βρει τον τρόπο να είναι γρήγορη και αποτελεσματική στην εξυπηρέτηση της και αυτό είναι το κύριο χαρακτηριστικό που κρατάει τους πελάτες της. Ένα άλλο κριτήριο που τελικά είναι σημαντικό αν και επιλέχθηκε από 4 άτομα, 2 άνδρες και 2 γυναίκες, είναι η καθαριότητα. Και για τους τέσσερις είναι πιο σημαντικό και από τις υπηρεσίες, αν υποθέσουμε ότι οι υπηρεσίες των τραπεζών είναι πάνω κάτω ίδιες. Επίσης η εύκολη πρόσβαση στην τράπεζα, π. χ κεντρικά καταστήματα, χώρος στάθμευσης πελατών, κλπ.

Ερώτηση 2

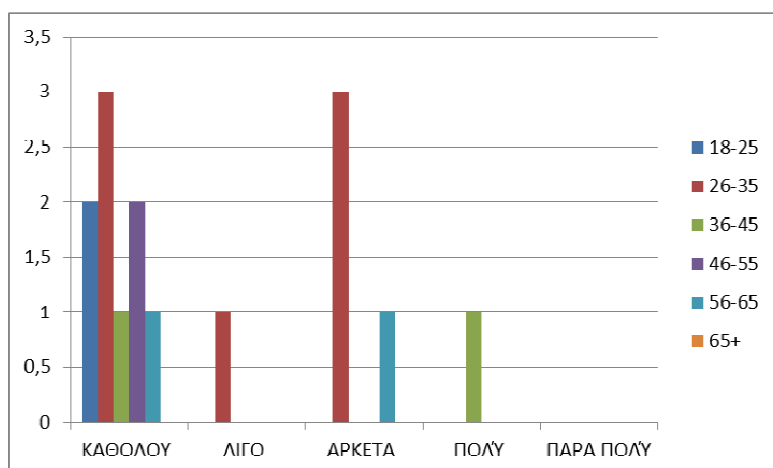


Συμπέρασμα

Και άνδρες και γυναίκες έχουν τις ίδιες ανάγκες, οι λόγοι που επέλεξαν τη συγκεκριμένη τράπεζα είναι απλοί και καθημερινοί. Είναι υπηρεσίες που κάνουμε όλοι μας στην καθημερινότητα μας σε συνεργασία με τις τράπεζες. Χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες είναι οτιδήποτε μπορεί να κάνει η τράπεζα για να ευκολύνει τους πελάτες της με λιγότερες διαδικασίες και γρήγορες. Αυτές οι υπηρεσίες είναι, οι καταθέσεις, χορηγήσεις, συνάλλαγμα, πληρωμές σε τρίτους, διεθνές εμπόριο.

Οι υπηρεσίες τραπεζικών καρτών είναι εξίσου σημαντική υπηρεσία για τη συγκεκριμένη τράπεζα.

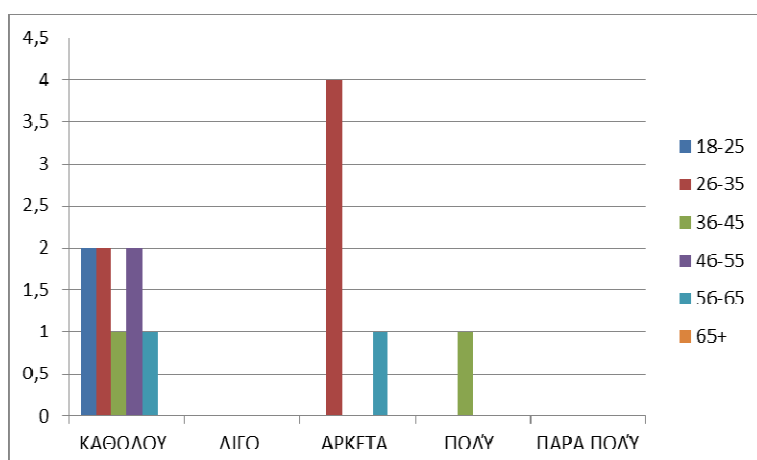
Ερώτηση 3



Συμπέρασμα

Το e-banking στις Ελληνικές τράπεζες δεν έχει γίνει βασική προϋπόθεση, ακόμα ίσως λόγω έλλειψης ενημέρωσης από την ίδια την τράπεζα προς τους πελάτες της. Γι' αυτό και ο κόσμος δεν γνωρίζει και δεν εμπιστεύεται τη χρήση του όπως γίνεται πολύ συχνά στο εξωτερικό. Βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό δεν χρησιμοποιεί τη συγκεκριμένη υπηρεσία ανεξαρτήτου ηλικίας. Κι αυτοί που ενδιαφέρονται είναι μεταξύ 26 - 45 που είναι άτομα εργαζόμενα και εξοικειωμένα, με την νέα τεχνολογία και το διαδίκτυο.

Ερώτηση 4

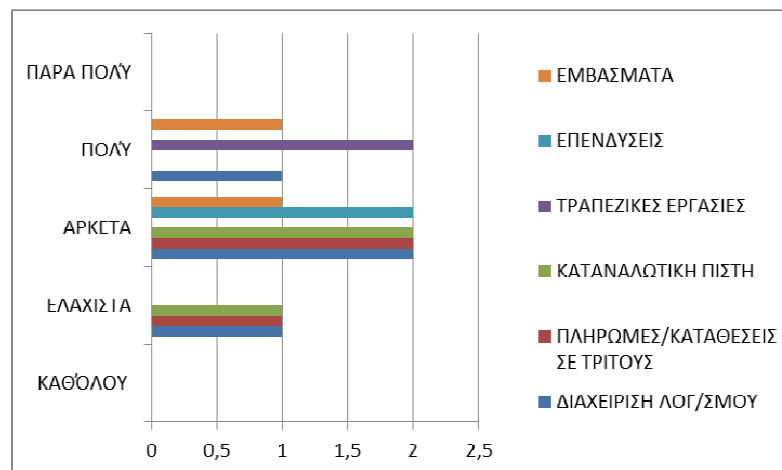


Συμπέρασμα

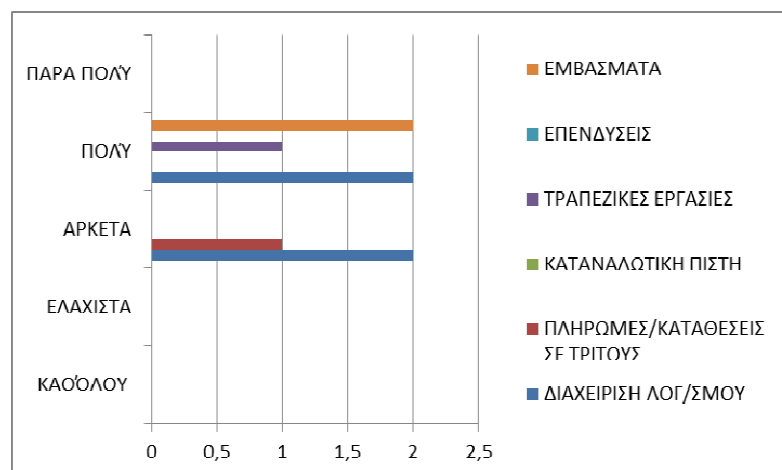
Και σ' αυτό το διάγραμμα βλέπουμε ότι ένα πολύ μικρό ποσοστό χρησιμοποιεί τη συγκεκριμένη υπηρεσία και δεν μπορούμε να έχουμε σωστά συμπεράσματα.

Ερώτηση 5

ΑΝΔΡΑΣ



ΓΥΝΑΙΚΑ

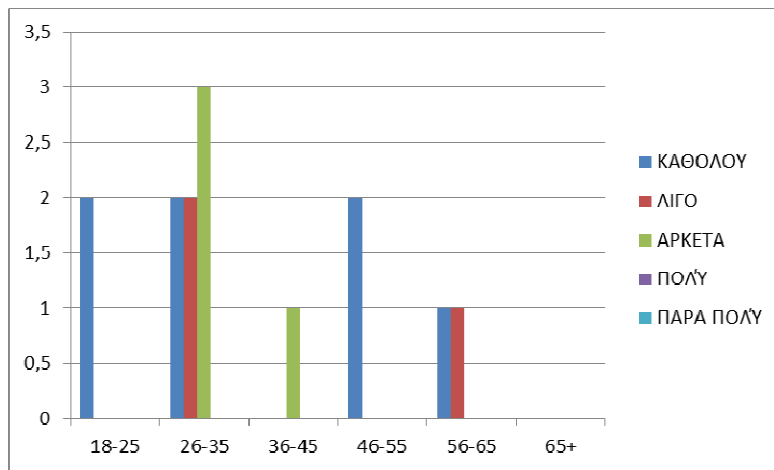


Συμπέρασμα

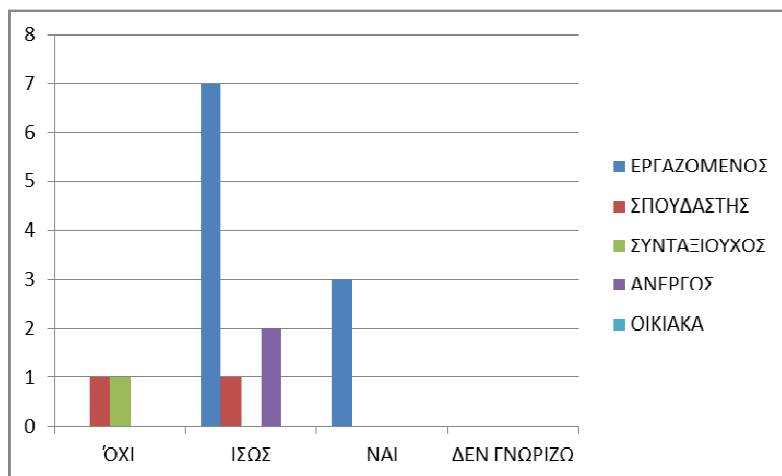
Σε αυτή την ερώτηση είχα σαν δεδομένο για τα αποτελέσματα μου μόνο από τα άτομα που χρησιμοποιούν τη συγκεκριμένη υπηρεσία για να είναι πιο προσιτό και πιο κοντά στην πραγματικότητα. Από αυτή την ερώτηση είναι και πιο σαφές ότι ο ανδρικός πληθυσμός του Ηρακλείου ασχολείται περισσότερο με τη χρήση του e-banking και με τις υπηρεσίες που τους παρέχει μέσα από τον υπολογιστή τους η eurobank. Οι συχνότερες υπηρεσίες που χρησιμοποιούν είναι καθημερινές εργασίες που γλυτώνουν χρόνο για να γίνουν. Όπως άνοιγμα λογαριασμού, παραγγελία μπλοκ επιταγών κλπ, υπό άλλες συνθήκες θα περίμεναν στην ουρά για να πραγματοποιήσουν.

Για τις γυναίκες το πρώτο που τους ενδιαφέρει είναι η ενημέρωση για τον λογαριασμό τους και είναι αυτό που ελέγχουν όσες κάνουν χρήση του e-banking.

Ερώτηση 6



Ερώτηση 7



Συμπέρασμα

Οι πελάτες των τραπεζών αυτή τη στιγμή επιζητούν μόνιμα λύσεις και σε περίπτωση που η τράπεζα που συνεργάζονται αδυνατεί να τους εξυπηρετήσει θα επιλέξουν κάποια άλλη.

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ – ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η ΔΟΠ 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, θέτοντας έτσι, υψηλούς στόχους για την ικανοποίηση των πελατών τους.

Με γνώμονα τους πελάτες της Εθνικής Τράπεζας και της Eurobank και με βασικά κριτήρια τα δημογραφικά στοιχεία που είχαμε από το ερωτηματολόγιο, η παραπάνω έρευνα μας δίνει την δυνατότητα να εξετάσουμε σε ποιους τομείς χρειάζεται περισσότερο έλεγχο η κάθε μια τράπεζα για την πλήρη ικανοποίηση των πελατών τους, χρησιμοποιώντας την ΔΟΠ.

Πιο συγκεκριμένα εφαρμόζοντας σωστά ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας οι τράπεζες που εξετάσαμε στην έρευνα, η εθνική τράπεζα και η eurobank, επιτυγχάνουν:

- ✓ 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
- ✓ 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 όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της τράπεζας
- ✓ Παρέχεται τεχνική και εκπαιδευτική υποστήριξη μετά την αγορά του τεχνολογικού εξοπλισμού
- ✓ Βελτιώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, διαμορφώνοντας μια ισχυρή εικόνα στην αγορά.²⁶

Με βάση τα παραπάνω η Εθνική τράπεζα υστερεί στην εξυπηρέτηση και στην τεχνογνωσία ανεξαρτήτου ηλικίας και φύλου. Σ' αυτούς τους τομείς χρειάζεται περισσότερο προσοχή και σωστότερη χρήση της ΔΟΠ. Όπως προκύπτει από τις απαντήσεις των ερωτώμενων δεν υπάρχει σωστή ενημέρωση για τις νέες τεχνολογίες, π. χ e-banking, με αποτέλεσμα οι πελάτες της εθνικής τράπεζας να μην χρησιμοποιούν σχεδόν καθόλου τη συγκεκριμένη υπηρεσία. Επίσης οι πελάτες της Εθνικής Τράπεζας είναι πιο δύσπιστοι και πιο απαιτητικοί από την τράπεζα τους.

Η Eurobank αντιθέτως είναι πιο κοντά στις προσδοκίες των πελατών της και δείχνουν να την εμπιστεύονται περισσότερο. Είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες και την εξυπηρέτηση της. Από αυτό συμπεραίνουμε ότι η Eurobank κάνει σωστή χρήση της ΔΟΠ. Στον τομέα που υστερεί είναι στην ενημέρωση των πελατών της σχετικά με το e-banking, αφού όπως βλέπουμε από τις απαντήσεις ούτε οι πελάτες της Eurobank εμπιστεύονται την

συγκεκριμένη υπηρεσία. Αυτό ίσως να οφείλεται στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, εφόσον χρειάζεται εξειδικευμένο προσωπικό.

Βέβαια, όπως έχει αναφερθεί και στο προηγούμενο κεφάλαιο, η συγκεκριμένη έρευνα είναι ελλιπής γιατί χρησιμοποιήθηκε ένα πολύ μικρό δείγμα ερωτηματολογίων.

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο διανέμεται στα πλαίσια εκπόνησης της πτυχιακής μου εργασίας με θέμα περιγραφή και ανάλυση συστημάτων διοίκησης ολικής ποιότητας σε τραπεζικούς οργανισμούς στην Κρήτη. Τα στοιχεία του ερωτηματολογίου, το οποίο είναι ανώνυμο, θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας.

Ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας.

ΜΕΡΟΣ Α: ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

1. ΜΕ ΠΟΙΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΖΕΣΤΕ;

(Βάλτε Χ στην αντίστοιχη τράπεζα)

| | |
|----------------------------------|--|
| ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ | |
| ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ | |
| ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ | |
| ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ | |
| ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ | |
| ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ | |
| EUROBANK | |
| ALPHA BANK | |
| ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ | |

2. ΠΟΣΟ ΚΑΙΡΟ ΣΥΝΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΜΕ ΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΤΡΑΠΕΖΑ;

| | |
|-----------------------|--|
| ΚΑΤΩ ΑΠΟ ΧΡΟΝΟ | |
| ΕΝΑ ΧΡΟΝΟ | |
| ΔΥΟ ΧΡΟΝΙΑ | |
| ΤΡΙΑ ΧΡΟΝΙΑ | |
| ΤΕΣΣΕΡΑ ΧΡΟΝΙΑ | |
| ΠΑΝΩ ΑΠΟ ΠΕΝΤΕ ΧΡΟΝΙΑ | |

3. ΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΟΥ ΣΑΣ ΠΑΡΕΧΕΙ Η ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΙΝΑΙ ΚΟΝΤΑ ΣΤΙΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΣΑΣ;

| | |
|-----------|--|
| ΚΑΘΟΛΟΥ | |
| ΕΛΑΧΙΣΤΑ | |
| ΑΡΚΕΤΑ | |
| ΠΟΛΥ | |
| ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ | |

4. ΘΑ ΠΡΟΤΕΙΝΑΤΕ ΤΗΝ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΕ ΚΑΠΟΙΟΝ ΠΟΥ ΘΑ ΖΗΤΟΥΣΕ ΤΗ ΣΥΜΒΟΥΛΗ ΣΑΣ;

| | |
|-----------|--|
| ΚΑΘΟΛΟΥ | |
| ΕΛΑΧΙΣΤΑ | |
| ΑΡΚΕΤΑ | |
| ΠΟΛΥ | |
| ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ | |

5. ΜΕ ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΠΟ ΤΟ 1 – 10 ΠΟΣΟ ΕΜΠΙΣΤΕΥΕΣΤΕ ΤΗΝ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΤΡΑΠΕΖΑ; (Ξεκινώντας από το 1 ως τη χαμηλότερη)

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | |

ΜΕΡΟΣ Β: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

1. ΒΑΣΗ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΚΡΙΤΗΡΙΑ, ΠΟΙΑ ΣΑΣ ΕΠΗΡΕΑΣΑΝ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ; (Μπορείτε να επιλέξετε πάνω από μια απάντηση)

| | ΚΑΘΟΛΟΥ | ΕΛΑΧΙΣΤΑ | ΑΡΚΕΤΑ | ΠΟΛΥ | ΠΑΡΑΠΟΛΥ |
|-----------------|---------|----------|--------|------|----------|
| ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ | | | | | |
| ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ | | | | | |
| ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ | | | | | |
| ΕΥΚΟΛΗ ΠΡΟΣΒΑΣΗ | | | | | |
| ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ | | | | | |
| ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ | | | | | |

2. ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΣΑΣ ΠΑΡΕΧΕΙ Η ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΑΣ; (Μπορείτε να επιλέξετε πάνω από μια απάντηση)

| | |
|---|--|
| ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ (καταθέσεις, χορηγήσεις, συνάλλαγμα, πληρωμές, διεθνές εμπόριο.) | |
| ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ | |
| ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΚΑΡΤΩΝ – ΑΤΜ - ΙΒΑΝΚΙΝΓ | |
| ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ (αφορά κυρίως γεωργούς) | |
| ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ | |
| ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΚΕΝΤΡΙΚΟΥ ΦΟΡΕΑ | |

3. ΠΟΣΟ ΣΥΧΝΑ ΕΝΗΜΕΡΩΝΕΣΤΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΣΑΣ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ e-banking ;

| | |
|-----------|--|
| ΚΑΘΟΛΟΥ | |
| ΛΙΓΟ | |
| ΑΡΚΕΤΑ | |
| ΠΟΛΥ | |
| ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ | |

4. ΠΟΣΟ ΕΥΚΟΛΗ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΤΟΥ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΣΑΣ ΜΕ ΤΟ e- banking ;

| | |
|-----------|--|
| ΚΑΘΟΛΟΥ | |
| ΛΙΓΟ | |
| ΑΡΚΕΤΑ | |
| ΠΟΛΥ | |
| ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ | |

5. ΤΙ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΑΣ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ ΜΕΣΩ e-banking Η ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΑΣ; (μπορείτε να επιλέξετε πάνω από μια απάντηση)

| ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ | ΚΑΘΟΛΟΥ | ΛΙΓΟ | ΑΡΚΕΤΑ | ΠΟΛΥ | ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ |
|--|---------|------|--------|------|-----------|
| ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΑΣ ΛΟΓ/ΣΜΟΥ | | | | | |
| ΠΛΗΡΩΜΕΣ/ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ ΣΕ ΤΡΙΤΟΥΣ | | | | | |
| ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΠΙΣΤΗ (δάνεια) | | | | | |
| ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ (άνοιγμα λογ/σμου, παραγγελία μπλοκ επιταγών, κτλ) | | | | | |
| ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ (διαχείριση χαρτοφυλακίου, αγορά τίτλων, κτλ) | | | | | |
| ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ – ΕΞΑΓΩΓΕΣ (εμβάσματα) | | | | | |

6. ΠΟΣΟ ΑΣΦΑΛΗΣ ΝΙΩΘΕΤΕ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΟΝΤΑΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ ΜΕΣΩ ΤΟΥ e-banking ;

| | |
|-----------|--|
| ΚΑΘΟΛΟΥ | |
| ΕΛΑΧΙΣΤΑ | |
| ΑΡΚΕΤΑ | |
| ΠΟΛΥ | |
| ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ | |

7. ΘΑ ΜΕΤΑΦΕΡΑΤΕ ΤΟ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟ (προσωπικό λογαριασμό) ΣΑΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΕ ΚΑΠΟΙΑ ΑΛΛΗ ΤΡΑΠΕΖΑ;

| | |
|-------------|--|
| ΟΧΙ | |
| ΙΣΩΣ | |
| ΝΑΙ | |
| ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ | |

8. ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΝΟΣ ΜΗΝΑ ΠΟΣΟ ΣΥΧΝΑ ΕΠΙΣΚΕΦΤΕΣΤΕ ΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΑΣ;

| | |
|-------------------|--|
| ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΑ | |
| ΣΧΕΔΟΝ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΑ | |
| 1-2 ΦΟΡΕΣ ΤΟ ΜΗΝΑ | |

ΜΕΡΟΣ Γ: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. ΦΥΛΟ

| | |
|---------|--|
| ΑΝΔΡΑΣ | |
| ΓΥΝΑΙΚΑ | |

2. ΗΛΙΚΙΑ

| | |
|---------|--|
| 18 - 25 | |
| 26 - 35 | |
| 36 - 45 | |
| 46 - 55 | |
| 55 - 65 | |

3. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

| | |
|--------------------------|--|
| ΔΗΜΟΤΙΚΟ | |
| ΓΥΜΝΑΣΙΟ | |
| ΛΥΚΕΙΟ | |
| ΙΕΚ | |
| ΑΕΙ/ΑΤΕΙ | |
| ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ/ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ | |

4. ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

| | |
|--------------|--|
| ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ | |
| ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ | |
| ΣΥΝΤΑΞΙΟΥΧΟΣ | |
| ΑΝΕΡΓΟΣ | |
| ΟΙΚΙΑΚΑ | |

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΗΝ
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ**

Βιβλιογραφία

Ξένη βιβλιογραφία

1. Gordon Boyce & Simon Ville, (2005) « Μάρκετινγκ – η εξέλιξη των σύγχρονων επιχειρήσεων» Αθήνα, εκδόσεις: Αλεξάνδρεια.
- 2,6. Paul James, (1998) «Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας» εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
9. J. Paul (1996)«Management ολικής ποιότητας», Κλειδάριθμος, Αθήνα

Ελληνική βιβλιογραφία

3. Δρ. Μαντζάρης Γιάννης,(2006) «Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων» εκδόσεις Β. Γκιούρδα, Αθήνα.
4. Δρ Ευαγγέλου Φ. Θεοδωράτου, (2004) «Διοίκηση και οργανωτική συμπεριφορά», εκδόσεις: Αθ. Σταμούλη, Αθήνα.
5. Δερβιτσιώτης Κώστας Ν. « Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση Ολικής Ποιότητας» , interbooks 2005
- 7.Σπανός Α. (1993) «Ολική Ποιότητα», Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα
- 8,10. Δρ. Μαντζάρης Γιάννης,(2003) «Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων» εκδόσεις Β. Γκιούρδα, Αθήνα.
11. Νεκτάριος Γαβριλάκης, σημειώσεις παράδοσης «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας», Ηράκλειο 2004
- 12,14. Γ. Χολέβας, (1995) Τραπεζικές εργασίες, Interbooks, Αθήνα
17. Γ. Μπόχωρης, (2003) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διαχείριση Περιβάλλοντος» Πάτρα

Άρθρα από εφημερίδες

22. Γ. Κωστόπουλος, (2011) «Οι τράπεζες θα στηρίξουν την οικονομία», *Πατρίς*, σελ 43

Πηγές από το internet

- 13,15,20,26. Βαξεβανίδου, Μαρία (1996) Διατριβή με τίτλο «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα» Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
<http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/11148#page/18/mode/1up>
- 16,18. Δρ. Βασιλική Γεωργακόπουλου & Γ. Βαφειάδης & Κ. Γαλιάτσος & Κ. Γεωργίου & Ξ. Ζερβός & Γ. Σαπουνάς, «Πολιτικές & συστήματα πρόσθετων αμοιβών στον τραπεζικό κλάδο», φορέας: ΙΝΕ/ΟΤΟΕ, Αθήνα.
http://www.ine.otoe.gr/UpIDocs/ereunes/politikes_sistimata_prosthetwn_amoivwn/Politikes_Sistimata_prosthetwn_amoivwn.pdf
19. Παναγιώτης Τραϊανού, (2005) «Τι σημαίνει τραπεζική “πίστη” και πώς την παρακάμπτουν οι τράπεζες;» Υδροχόος ΕΑΜ Β', Αθήνα.
http://eamb-ydrohoos.blogspot.com/2010/04/blog-post_13.html

21. Σιδέρη Άννα SMAF 39/10, (2010) διπλωματική με τίτλο «Διοίκηση ολικής ποιότητας στον τραπεζικό χώρο», επιβλέπων καθηγητής: Κος Ιωάννης Παπαναστασίου. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας – τμήμα Λογιστικής και χρηματοοικονομικής.

<http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14543/3/SideriAnnaMsc2011.pdf>

23. I news, (2012) «Εθνική Τράπεζα: Σημαντικές θετικές επιδράσεις από την εκταμίευση της δόσης για την Ελλάδα», Αθήνα.

<http://www.inews.gr/173/ethniki-trapezasimantikes-thetikes-epidraseis-apo-tin-ektamiefsi-tis-dosis-gia-tin-ellada.htm>

24. οικονομικές καταστάσεις χρήσης 2011 eurobank EFG Factors, πρόεδρος ΔΣ Ανδρέας Χασάπης – διευθύνων σύμβουλος Γεώργιος Καραγιαννόπουλος. Αθήνα, 8 Μαΐου 2011.

http://www.efgactors.gr/files/ANNUAL_REPORT%202011_GR.pdf

25. Eurobank factors A.E, σχεδίαση και ανάπτυξη IT DEPARTMENT και τμήμα ανάπτυξης εργασιών (2012). <http://www.efgactors.gr/vision.asp>

