



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

**ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Εισηγητής: ΓΑΡΕΔΑΚΗ ΔΕΣΠΟΙΝΑ ΑΜ 7174
ΚΩΝΣΤΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΑΜ 6644

Επιβλέπων: ΓΑΒΡΙΛΑΚΗΣ ΝΕΚΤΑΡΙΟΣ

©
2011

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	4
1.1 Ποιότητα ως ορισμός	4
1.2 Η ποιότητα και η σημασία της	5
1.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	6
1.4 Ιστορική ανασκόπηση	7
1.4.1 Θεωρίες και πρωτοπόροι	8
1.5 Η Ποιότητα στην Ελλάδα.....	13
1.6 Διαχείριση Ποιότητας	16
1.6.1 Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	18
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	18
2.1 Πρόλογος.....	18
2.2 Λόγοι που οδήγησαν στην ανάγκη για προγραμματισμό.....	19
2.3 Έννοια και φύση του προγραμματισμού	20
2.4 Στάδια του προγραμματισμού	21
2.5 Είδη στόχων	22
2.6 Ιεραρχία στόχων	22
2.7 Διάκριση του προγραμματισμού ανάλογα με το χρόνο	24
2.8 Ενδείξεις κακού προγραμματισμού.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	25
ΠΡΟΤΥΠΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	26
3.1 Εισαγωγή.....	26
3.2 Ιστορική αναδρομή.....	26
3.3 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας.....	28
3.3.1 Ορισμός & Βασικά Χαρακτηριστικά του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	33
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ.....	33
4.1 Γενικά.....	33
4.2 Η προσέγγιση των τραπεζών προς την ποιότητα	34
4.3 Το ανθρώπινο δυναμικό και ο ρόλος του στην ποιότητα των τραπεζικών εργασιών	36
4.3.1 Αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού	37
4.3.2.Ταξινόμηση και πιστοποίηση εργασιών ανθρώπινου δυναμικού τραπεζών.....	40
4.4 Ποιοτική τράπεζα και πελατεία.....	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	51
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ.....	51
5.1 Συστήματα Ποιότητας και Τραπεζικές Εργασίες.....	51
5.2 Τραπεζικές καινοτομίες.....	52
5.2.1 Internet banking.....	54
5.1.2 Phone Banking.....	59
5.1.3 Mobile banking.....	61
5.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των συστημάτων ποιότητας.....	63
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	66

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΣΧΗΜΑ 1:ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	6
ΣΧΗΜΑ 2:ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΚΥΚΛΟΣ DEMING	9
ΣΧΗΜΑ 3:ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΙΣΗΚΑΒΑ	10
ΣΧΗΜΑ 4:ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΑΜΕΡΙΚΑΝΩΝ ΠΡΩΤΟΠΟΡΩΝ	13
ΣΧΗΜΑ 5:ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ 5ΧΩΡΩΝ ΒΑΣΗ ISO 9001&14001	15
ΣΧΗΜΑ 6:ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ 5ΧΩΡΩΝ ΒΑΣΗ ISO 9001&14001	16
ΣΧΗΜΑ 7:ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΣΤΟΧΩΝ	24
ΣΧΗΜΑ 8:ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	44
ΣΧΗΜΑ 9:ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ e-banking	59
ΣΧΗΜΑ 10:ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ m-banking	64
ΣΧΗΜΑ 11:ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ & ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ Σ.Ο.Π.	66
ΣΧΗΜΑ 12: ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ & ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ Σ.Ο.Π.	67

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με την λήξη του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου αρχίζει ένας σκληρός οικονομικός και εμπορικός ανταγωνισμός, που πολλοί τον χαρακτηρίζουν ως τον «τρίτο παγκόσμιο πόλεμο». Έτσι άρχισε μια νέα φάση αναδίπλωσης και αντεπίθεσης στην αρένα του παγκόσμιου ανταγωνισμού στην οποία επιβάλλεται να συμμετέχει και η χώρα μας.

Βρισκόμαστε στις αρχές του 21TM αιώνα, σε μια εποχή που η παγκοσμιοποίηση του κεφαλαίου, και των αγορών είναι γεγονός. Η ανάγκη επομένως για απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος, για τις επιχειρήσεις είναι επιτακτική. Για να το επιτύχουν επικεντρώνονται στην παραγωγή ποιοτικότερων προϊόντων ή υπηρεσιών που να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών με το χαμηλότερο δυνατό κόστος .

Έτσι, στις συνθήκες ενός διεθνοποιημένου εμπορίου, η παραγωγή, το πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού, η ανάπτυξη, παύουν πλέον να εξαρτώνται αποκλειστικά από το κόστος καθώς νέες παράμετροι καθορίζουν σήμερα το βαθμό εμπορικής επιτυχίας ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας. Η ποιότητα, η καινοτομία, ο χρόνος παράδοσης, η ορθολογική εκμετάλλευση των πόρων, συνθέτουν τα νέα κριτήρια, βάσει των οποίων ο καταναλωτής επιλέγει ή απορρίπτει προϊόντα και υπηρεσίες.

Η ποιότητα είναι μια έννοια η οποία συζητείται τα τελευταία χρόνια έντονα στη χώρα μας κάτω από το πρίσμα της κοινωνικής, οικονομικής και πολιτικής της διάστασης και θεωρείται σαν ο τελικός στόχος προκειμένου ένα προσφερόμενο προϊόν ή μια παρεχόμενη υπηρεσία να τύχει ευνοϊκής αποδοχής από τον τελικό καταναλωτή. Σήμερα σε μια κοινωνία έντονου ανταγωνισμού η ποιότητα είναι προϋπόθεση και όχι σκοπός, είναι αναγκαιότητα και όχι στόχος, είναι προϋπόθεση ανταγωνιστικότητας και επιβίωσης.

Με τα δεδομένα αυτά, η εισαγωγή Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας αποτελεί αναγκαιότητα για την νοοτροπία της παραγωγικής διαδικασίας σε οποιαδήποτε επιχείρηση ή σύστημα. Αποτελεί αναγκαιότητα, όχι τόσο εξαιτίας της συμμόρφωσης προς θεσμικές ρυθμίσεις, όσο γιατί η απελευθέρωση του παγκοσμίου εμπορίου και οι απαιτήσεις που απορρέουν από αυτήν διαμορφώνουν νέα σύνορα για τα προϊόντα που διακινούνται, τα σύνορα ποιότητας.

Το θέμα της ποιότητας είναι μία από τις μεγάλες επιχειρηματικές προκλήσεις του 21ου αιώνα. Κατά πολλούς ειδικούς αν ο 20ος αιώνας υπήρξε αυτός της παραγωγικότητας και της βελτίωσης της, ο 21ος αιώνας θα χαρακτηριστεί από τον αγώνα δρόμου των επιχειρήσεων να επιτύχουν υψηλά επίπεδα ποιότητας σε όλες τις λειτουργίες τους.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η πτυχιακή εργασία χωρίζεται σε πέντε κεφάλαια με τις υπό ενότητες τους.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρονται οι γενικές έννοιες και ορισμοί της Ποιότητας μέσα από ιστορική ανασκόπηση παγκοσμίως αλλά και την σύγχρονη ποιότητα στην Ελλάδα .

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται ο προγραμματισμός της σύγχρονης επιχείρησης και της Ποιότητας μέσα από όλα τα στάδια για την επίτευξη του σωστού προγραμματισμού της επιχειρήσεις .

Στο τρίτο κεφάλαιο αναπτύσσονται τα πρότυπα συστήματα Ποιότητας μέσα από την ιστορική ανασκόπηση και τους ορισμούς του.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι τραπεζικές εργασίες και η Ποιότητα σε συνεργασία αυτών για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης/πιστωτικού ιδρύματος.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο αναφέρονται οι καινοτομίες στον τραπεζικό τομέα των τραπεζικών εργασιών καθώς και τα πλεονέκτημα/μειονεκτήματα του .

1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

1. ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1 Ποιότητα ως ορισμός

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

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

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

ΤΕΧΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ+ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ=ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Σύμφωνα με την μαθηματική σχέση που προαναφέρθηκε μας δύναται η δυνατότητα να εκφραστεί η ποιότητα σε δύο απλές προτάσεις :

1. Από την πρώτη φορά και για κάθε φορά να γίνεται κάτι σωστά .
2. Η ικανοποίηση που παίρνει ο πελάτης να είναι αυτό που πραγματικά πληρώνει .

1.2 Η ποιότητα και η σημασία της

Είναι βασικό να κατανοηθεί ο όρος της ποιότητας τόσο για μια επιχείρηση όσο και για ένα οργανισμό στην οποία δεν βασίζεται στην γνώση κάποιου ή κάποιων αλλά στην σταδιακή και ολοκληρωμένη διεύρυνση και αποσαφήνιση του τι κάνει τον πελάτη ικανοποιημένο .

Κάποιοι λόγοι για τους οποίους ο πελάτης ζητά ποιότητα είναι :

- Αξιόπιστες υπηρεσίες με καλή συμπεριφορά
- Να επενδυθούν αποδοτικότερα τα χρήματα τους
- Να καλυφθούν οι ανάγκες με αξιόπιστα προϊόντα με αισθητική και δυνατότητα εξυπηρέτησης .

Έτσι λοιπόν η επιχείρηση χρειάζεται να ενδιαφέρεται και να δίνει βαρύτητα στην ποιότητα διότι την επιθυμούν οι πελάτες της και γιατί το μέλλον της εξαρτάται από αυτούς όπως και η φήμη της .

“Μπορείς να ξεγελάσεις όλους μερικές φορές, μπορείς να ξεγελάσεις μερικούς όλες τις φορές αλλά δεν μπορείς να ξεγελάσεις όλους όλες τις φορές. (Αβραάμ Λίνκολν)

Φυσικά θα μπορούσε να ειπωθεί ότι εφόσον υπάρχουν τόσοι άλλοι ενδεχόμενοι και ενδιαφερόμενοι πελάτες δεν θα είχε και τόση ζωτική σημασία η απώλεια ενός πελάτη. Όμως βάση στατιστικών μελετών ο ικανοποιημένος – ευχαριστημένος πελάτης επηρεάζει θετικά μόνο οκτώ άλλους ενώ ο δυσαρεστημένος επηρεάζει άλλους είκοσιδύο. Οπότε χρειάζονται τρεις ικανοποιημένοι πελάτες για να ισορροπήσουν τις συνέπειες ενός δυσαρεστημένου πελάτη. Ακόμη έρευνες στην Αμερική απέδειξαν ότι ένα μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 65% των πελατών απομακρύνονται από μια επιχείρηση για λόγους που σχετίζονται με την ποιότητα και την εξυπηρέτηση και όχι διότι βρίσκουν φθηνότερα προϊόντα ή καταλληλότερα για τις ανάγκες τους. (grst.gr)

Η μεγαλύτερη ικανοποίηση πελατών δημιουργείται μέσα από τα υψηλότερα

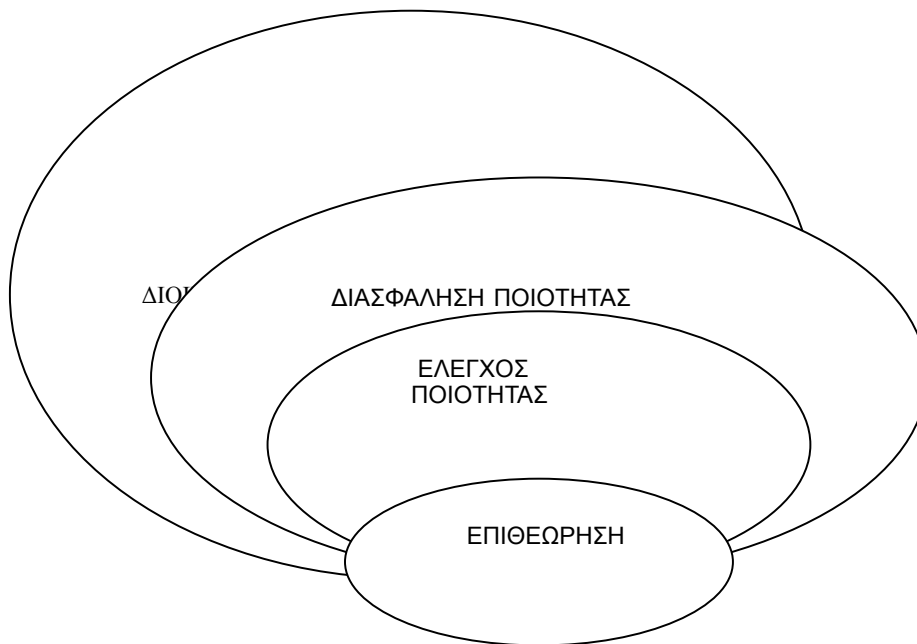
επίπεδα ποιότητας ενώ ταυτόχρονα υποστηρίζουν υψηλότερες τιμές και συχνά μικρότερα κόστη. Συμπερασματικά μπορούμε να κατανοήσουμε καλύτερα τη σχέση ποιότητας και κέρδους μιας επιχείρησης από την γενικότερη θέση της στην αγορά.

(grst.gr)

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Το σύνολο των δραστηριοτήτων αλλά και μεθόδων που εφαρμόζονται από την εκάστοτε επιχείρηση ή οργανισμό με απώτερο στόχο την ικανοποίηση του πελάτη για την κινητοποίηση του συνόλου του δυναμικού της επιχείρησης ή οργανισμού με ελάχιστο δυνατό κόστος περιλαμβάνεται στον όρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Τα εξελικτικά στάδια του σύγχρονου Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποδίδονται στο ακόλουθο διάγραμμα :



ΣΧΗΜΑ 1

(Γραφείο διαμεσολάβησης Πανεπιστημίου Θεσσαλίας : Οδηγός διαχείρισης ποιότητας Μάιος 2007 Ζουμπάκη Λουκία Πτυχιακή Εργασία: ΔΟΠ Στον Τραπεζικό Τομέα, 2007)

1.4 Ιστορική ανασκόπηση

Χιλιάδες χρόνια πριν μπορούμε να εντοπίσουμε τις ρίζες της ποιότητας .
Χαρακτηριστικά είχε ειπωθεί :

“Δεν υπήρξε ποτέ καλύτερο παράδειγμα διαχείρισης ποιότητας από τον χρυσό αιώνα του Περικλή”

Πριν από 2400 χρόνια περίπου ξεκίνησε η συνήθεια για ποιότητα «Habit for Quality», από τον Πλάτωνα μέσω του οποίου εκφράστηκε η ανησυχία για το ότι οι πωλητές πωλούσαν και οι καταναλωτές αγόραζαν χωρίς να υπάρχουν οι βασικές γνώσεις για το πιο είναι ωφέλιμο κι πιο βλαβερό. Ακόμη πίστευε ότι ο κίνδυνος της αγοράς είναι μικρός , μόνο όταν έχει κανείς την συμβουλή κάποιου ειδικού .

Το 1800μ.Χ. περίπου εμφανίστηκε μια πρωταρχική μορφή ελέγχου της ποιότητας η επιθεώρηση προϊόντων. Στην διαδικασία αυτή χρησιμοποιήθηκαν μονάδες μέτρησης και ειδικά επινοήματα με σκοπό τον εντοπισμό προβλημάτων και διαχωρισμό καλών από ελαττωματικών προϊόντων. Έτσι ο πρώτος επίσημος μηχανισμός ελέγχου ποιότητας ήταν η επιθεώρηση.

Ανάμεσα στο 1920 και 1950 η περίοδος αυτή χαρακτηρίζεται από ποιοτικό έλεγχο , με χρήση δηλαδή προηγμένων “εργαλείων” για την εποχή όπως για παράδειγμα στατιστικές και μαθηματικές μέθοδοι, που με την βοήθεια αυτών έλεγχαν πιο αποτελεσματικά τα προβλήματα που παρουσιάζονταν. Με βάση τον έλεγχο ποιότητας γίνεται επιθεώρηση προϊόντος , μετά η παραγωγή και αντίστοιχες αν και όπου χρειάζεται διορθωτικές ενέργειες σύμφωνα με το αρχικό σχέδιο ή προδιαγραφή.

Μια βασική αδυναμία του ποιοτικού ελέγχου είναι ότι τα ελαττώματα κατασκευής ή σχεδιασμού εντοπίζονται μετά την κατασκευή του προϊόντος αφού δηλαδή έχει επιβληθεί το κόστος κατασκευής .

Την δεκαετία του '50 η διασφάλιση ποιότητας σήμανε την αρχή της περιόδου κατά την οποία εμφανίστηκαν κάποιες νέες έννοιες όπως κόστος ποιότητας , ολική ποιότητα , αξιοπιστία συστημάτων και προγράμματα μηδενικών ελαττωματικών για τα

παραγόμενα προϊόντα . Είναι η πρώτη φορά που τίθεται σαν στόχος η αποφυγή προβλημάτων με την υιοθέτηση συντονισμένων δραστηριοτήτων .

1.4.1 Θεωρίες και πρωτοπόροι

Ορόσημο της δεκαετίας του '50 ήταν η επανάσταση της ποιότητας . Από την Αμερική και Ιαπωνία κατά κύριο λόγο προερχόταν οι πρωτοπόροι της επανάστασης αυτής . Οι σημαντικότεροι αλλά και οι θεωρίες τους είναι οι ακόλουθες:

Edward Deming W.

Ως μαθηματικός – στατιστικός , ο Deming , δεν όρισε ποτέ ακριβώς την ποιότητα . Αναλυτικά , πρότεινε ότι η διακύμανση της αγοράς είναι ο κύριος παράγοντας που ευθύνεται για κακή ή ακατάλληλη ποιότητα . Το βασικότερο από την θεωρία του είναι τα δεκατέσσερα σημεία για την διοίκηση .

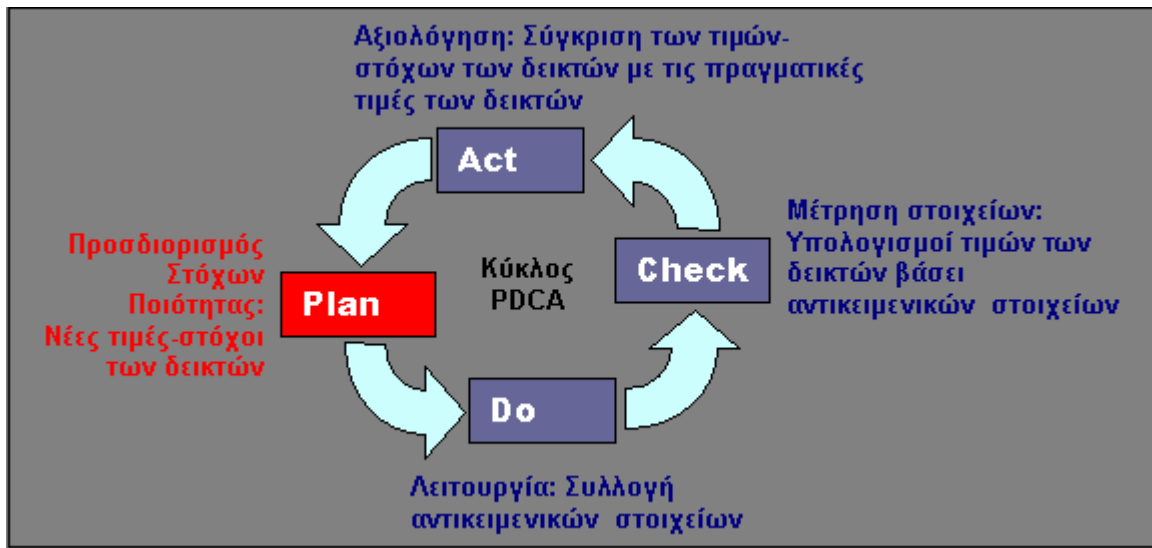
1. Δημιουργία σταθερής επιδίωξης της βελτίωσης του προϊόντος και της υπηρεσίας.
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας. Δεν είναι ανεκτά πλέον τα κοινά αποδεκτά επίπεδα καθυστερήσεων, σφαλμάτων, πλημμελής εργασίας.
3. Παύση εξάρτησης στους μαζικούς ελέγχους. Απαίτηση, αντιθέτως, στατιστικής απόδειξης ότι η ποιότητα είναι εγγενής.
4. Αποσύνδεση της πρακτικής της επιβράβευσης της επιχείρησης αποκλειστικά στη βάση της τιμής.
5. Εύρεση των προβλημάτων. Είναι ευθύνη της διοίκησης να απασχολείται συνεχώς στο σύστημα.
6. Καθιέρωση μοντέρνων μεθόδων εκπαίδευσης στη δουλειά.
7. Θέσπιση μοντέρνων μεθόδων επίβλεψης των εργατών παραγωγής. Η ευθύνη των εργοδηγών πρέπει να αλλάξει από τους αριθμούς στην ποιότητα.
8. Αποβολή του φόβου, έτσι ώστε όλοι να δουλεύουν αποτελεσματικά για την επιχείρηση.
9. Κατάλυση των φραγμών μεταξύ των τμημάτων.
10. Εξάλειψη αριθμητικών στόχων, ανακοινώσεων και συνθημάτων προς το εργατικό δυναμικό που να ζητούν νέα επίπεδα παραγωγικότητας χωρίς την παροχή των μεθόδων επίτευξης τους.
11. Εξάλειψη προδιαγραφών εργασίας που επιβάλλουν αριθμητικά ποσά.

12. Άρση εμποδίων που στερούν τους ανθρώπους από την ικανοποίηση και την ευχαρίστηση που προσφέρει η εργασία.

13. Καθιέρωση ενός δυναμικού προγράμματος εκπαίδευσης και κατάρτισης.

14. Δημιουργία μιας δομής στην ανώτερη ηγεσία που να προωθεί τα παραπάνω 13 σημεία καθημερινά.

Στον κύκλο του Deming οι προσπάθειες επικεντρώνονται στην συνεχή βελτίωση του συστήματος .



ΣΧΗΜΑ 2

Διάγραμμα : Κύκλος του Deming

(http://www.google.gr/imgres?imgurl=http://www.papageorgiou-hospital.gr/cms/css/poioitikos_eleggos3.gif&imgrefurl=http://www.papageorgiou-hospital.gr/cms/front_content.php%3Fidcat%3D521&usg=__m6ZSXmSluNsLhuI2pps aVkhbTU=&h=474&w=633&sz=39&hl=el&start=58&zoom=1&tbnid=ue1GfvSb9Yb_j M:&tbnh=116&tbnw=155&ei=PfLYTYzOHMPGtAa08vTtAg&prev=/search%3Fq%3 D%25CE%259A%25CE%25A5%25CE%259A%25CE%259B%25CE%259F%25CE% 25A3%2BDEMING%26hl%3Del%26client%3Dfirefox-a%26rls%3Dorg.mozilla:el:official%26biw%3D1280%26bih%3D895%26tbn%3Disch 0%2C1612&itbs=1&iact=hc&vpx=219&vpy=577&dur=130&hovh=194&hovw=260&t x=134&ty=173&sqi=2&page=3&ndsp=38&ved=1t:429,r:31,s:58&biw=1280&bih=895)

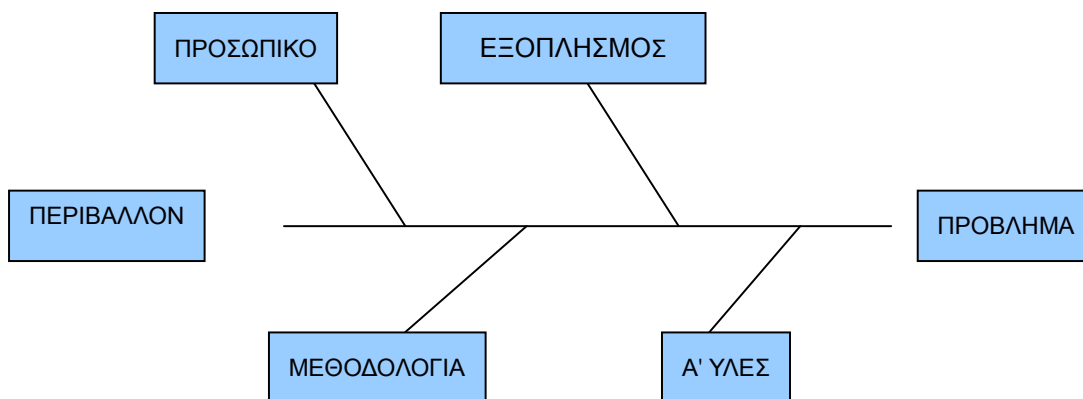
Σύνηθες λόγος πρόκλησης λαθών είναι η διακύμανση που παρατηρείται σε όλες τις διαδικασίες . Οι πηγές διακύμανσης που είναι τα εργαλεία , τα υλικά , οι χειριστές και τα μηχανήματα φθάνουν σχεδόν το 80 με 90% ενώ το υπόλοιπο 10-20% οφείλεται στους συχνά λεγόμενους αστάθμητους παράγοντες όπως για παράδειγμα μια κακή ρύθμιση ενός μετρητή ή η ακατάλληλη εκπαίδευση κάποιου χειριστή και άλλα .

Συχνά έχουν επικριθεί οι διδασκαλίες του Deming λόγω του φιλοσοφικού του χαρακτήρα αλλά πολλές επιχειρήσεις που τις εφάρμοσαν τις αρχές του αποκόμισαν ικανοποιητικά αποτελέσματα .

Ishikawa

Ο Ishikawa, καθηγητής μηχανολογίας στο πανεπιστήμιο του Τόκιο, συνέβαλε αποφασιστικά στην επανάσταση της ποιότητας της Ιαπωνίας τη δεκαετία του 50. Κατάφερε να πείσει τα υψηλά διοικητικά κλιμάκια ότι χρειάζεται μια συνολική εταιρική προσέγγιση στην ποιότητα ώστε να υπάρξει καθολική επιτυχία. Οι Ιαπωνικές εταιρίες άρχισαν να συμπεριφέρονται στους εργαζομένους ως μέλη μιας οικογένειας ζητώντας τους μια περισσότερο ενεργή συμμετοχή σε θέματα ελέγχου ποιότητας. Αυτή η προσέγγιση βοήθησε τις Ιαπωνικές εταιρίες να βελτιώσουν την φήμη και την θέση τους στην παγκόσμια αγορά.

Το γνωστό δέντρο εύρεσης λαθών ή προβλημάτων ή διάγραμμα τύπου ψαροκόκαλου είναι γνωστό ως διάγραμμα Ishikawa, ενδεικτικό της ευρείας χρήσης του από τις Ιαπωνικές επιχειρήσεις.



ΣΧΗΜΑ 3

Διάγραμμα Ishikawa

(http://www.google.gr/imgres?imgurl=http://s4.hubimg.com/u/3762847_f260.jpg&imgrefurl=http://hubpages.com/hub/Fishbone-Diagram-Ishikawa-Diagram-Continuous-Process-Improvement&usg=__H1t2wO52Bkfv7-ZGdzYdlx5A4YU=&h=195&w=260&sz=16&hl=el&start=180&zoom=1&tbnid=-yFBY1VuW3AtXM:&tbnh=132&tbnw=176&ei=KPPYTY72OIPctAa4y_XtAg&prev=/)

search%3Fq%3DDIAGRAMMA%20BISHIKAWA%20h1%3Del%26client%3Dfirefox-a%26rls%3Dorg.mozilla:el:official%26biw%3D1280%26bih%3D895%26tbn%3Disch0%2C4275&itbs=1&iact=hc&vpx=485&vpy=456&dur=137&hovh=156&hovw=208&tx=92&ty=108&sqi=2&page=7&ndsp=31&ved=1t:429,r:2,s:180&biw=1280&bih=895)

Joseph M. Juran

Ως «πατέρας» της ποιότητας και ο άνθρωπος που «δίδαξε την ποιότητα στους Ιάπωνες» θεωρείτε ο Juran . Το 1954 είχαν προσκαλέσει τον Juran μηχανικοί και επιστήμονες για να δώσει μια σειρά σεμιναρίων στα μεσαία αλλά και στα υψηλά στελέχη για τον ρόλο που έπρεπε να έχουν στην προώθηση της ποιότητας . Είχε εκδώσει το εγχειρίδιο Ελέγχου Ποιότητας . Οι αντιλήψεις του γύρω από την ποιότητα επικεντρωνόντουσαν σε τρεις κύριες προσεγγίσεις που έχει μείνει ως η τριλογία του Juran η οποία είναι η ακόλουθη :

- Σχεδιασμός ποιότητας, που αποτελεί τη διαδικασία προετοιμασίας για την επίτευξη στόχων ποιότητας,
- Έλεγχος ποιότητας, που αποτελεί τη διαδικασία επίτευξης στόχων μέσω των λειτουργιών και
- Βελτίωση ποιότητας, που αποτελεί τη διαδικασία διαχείρισης και απόδοσης δια μέσου των λειτουργιών.

Τα δέκα βήματα του Juran για βελτίωση ποιότητας είναι :

1. Οικοδόμηση ενημέρωσης της ανάγκης και ευκαιρίας για βελτίωση.
2. Καθορισμός στόχων για βελτίωση.
3. Οργάνωση για την επίτευξη των στόχων (θέσπιση ενός συμβουλίου ποιότητας, αναγνώριση προβλημάτων, επιλογή σχεδίων, διορισμός προωθητών)
4. Παροχή κατάρτισης.
5. Εκτέλεση σχεδίων για την επίλυση των προβλημάτων.

6. Αναφορά προόδου.
7. Απόδοση αναγνώρισης.
8. Κοινοποίηση αποτελεσμάτων.
9. Τήρηση βαθμολογίας.
10. Διατήρηση «ορμής» κάνοντας την ετήσια βελτίωση μέρος των κανονικών συστημάτων και διεργασιών της επιχείρησης .

Philip M. Crosby

Η πεμπτουσία της φιλοσοφίας του Crosby (1926) συμπυκνώνεται στην απόλυτη συμμόρφωση με τις επιλογές της Διοίκησης Ποιότητας και στα ακόλουθα Βασικά Στοιχεία Βελτίωσης :

- Ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση με τις απαιτήσεις.
- Το σύστημα της ποιότητας είναι η πρόσληψη.
- Η μέτρηση της απόδοσης γίνεται με βάση το κόστος ποιότητας, το οποίο εκφράζεται με το κόστος μη συμμόρφωσης (quality is free)
- Το μόνο πρότυπο της απόδοσης είναι το «μηδέν Ελαττωματικό» (Zero defect)

Πίνακας : Σύγκριση μεταξύ των Αμερικάνων πρωτοπόρων της ποιότητας

	Crosby	Deming	Juran
Ορισμός της ποιότητας	Συμμόρφωση σε απαιτήσεις	Ευπρόβλεπτος βαθμός συμμόρφωσης & αξιοπιστίας με χαμηλό κόστος και κατάλληλος για την αγορά	Καταλληλότητα για χρήση
Βαθμός υπευθυνότητας της ανώτερης διοίκησης	Υπεύθυνη για τη διοίκηση	Υπεύθυνη για το 94% των προβλημάτων ποιότητας	Λιγότερο από το 20% των προβλημάτων ποιότητας οφείλονται στους εργατές
Πρότυπο/ κίνητρο απόδοσης	Μηδέν ελαττωματικά	Η ποιότητα έχει πολλές διαβαθμίσεις. Χρήση στατιστικών για μέτρηση της απόδοσης σ ' όλους τους τομείς. Κριτική στα «μηδέν ελαττωματικά»	Αποφυγή εκστρατειών για την τέλεια εργασία
Γενική προσέγγιση	Πρόληψη, όχι επίβλεψη	Μείωση διακυμάνσεων με συνεχή βελτίωση. Παύση μαζικών ελέγχων	Γενική διοικητική προσέγγιση στην ποιότητα-ειδικά στα «ανθρώπινα» συστατικά της
Δομή	14 βήματα για βελτίωση ποιότητας	14 σημεία για τη διοίκηση	10 βήματα για βελτίωση ποιότητας
Στατιστικός έλεγχος διεργασιών (ΣΕΔ)	Απόρριψη στατιστικών αποδεκτών επιπέδων ποιότητας	Πρέπει να χρησιμοποιούνται στατιστικές μέθοδοι ποιοτικού ελέγχου	Συνιστά ΣΕΔ αλλά προειδοποιεί ότι μπορεί να οδηγήσει προσέγγιση οδηγούμενη απ' τα «εργαλεία»
Βάση βελτίωσης	Μια διεργασία, όχι ένα πρόγραμμα. Στόχοι βελτίωσης	Αδιάλειπτη μείωση αποκλίσεων. Εξάλειψη στόχων χωρίς μεθόδους	Σχέδιο με σχεδιασμό και ομαδική προσέγγιση. Καθορισμός στόχων
Ομαδική εργασία	Ομάδες βελτίωσης ποιότητας. Συμβούλια ποιότητας	Συμμετοχή υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων. Σπάσιμο των ορίων μεταξύ τμημάτων	Ομαδική και κύκλου ποιότητας
Κόστη ποιότητας	Κόστος μη συμμορφώσεως. Η	Ανυπαρξία συνεχούς βελτίωσης	Η ποιότητα δεν είναι δωρεάν υπάρχει ένα βέλτιστο
Αγορές και παραλαβή προϊόντων	Κρατικές απαιτήσεις. Ο προμηθευτής είναι προέκταση της επιχείρησης. Τα περισσότερα σφάλματα είναι των αγοραστών	Ο έλεγχος αργεί-επιτρέπει τα ελαττωματικά να μπουν στο σύστημα μέσω των αποδεκτών επιπέδων ποιότητας (AQL). Στατιστικά τεκμήρια και διαγράμματα ελέγχου απαιτούνται	Τα προβλήματα είναι σύνθετα Εφαρμογή τυπικών επιβλ
Εκτίμηση πωλητών	Ναι και των αγοραστών. Ποιοτικοί έλεγχοι	Όχι- κριτική των περισσότερων συστημάτων	Ναι, αλλά βοήθεια στους προμηθευτές για να βελτιωθού
Μοναδικές πηγές προμηθειών		Ναι	Όχι- δεν συνεισφέρει στην αύξηση του ανταγωνισμού

ΣΧΗΜΑ 4

(Πολυτεχνείο Κρήτης διπλωματική :Εφαρμογή του προτύπου πιστοποίησης ποιότητας ISO 9001:2000 της εταιρείας VIOFIL Μπαλκουρανίδης 2005)

1.5 Η Ποιότητα στην Ελλάδα

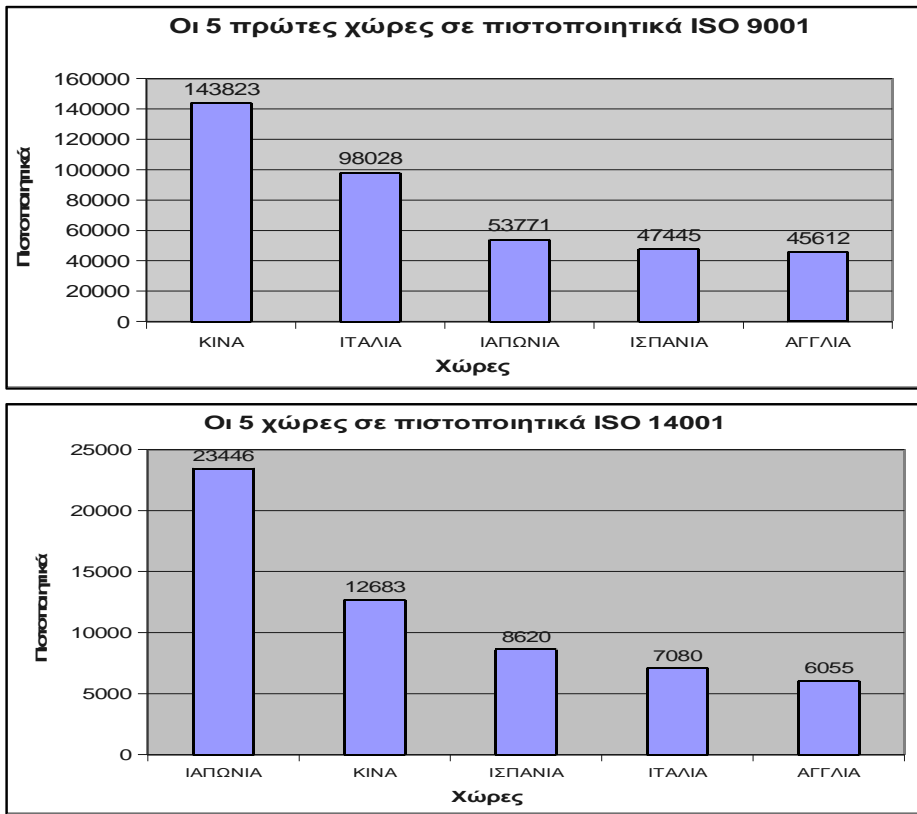
Η Ελλάδα σε σύγκριση με άλλες Ευρωπαϊκές χώρες η κατάσταση της ποιότητας δεν βρίσκεται και σε τόσο καλό επίπεδο . Αυτό άλλωστε φαίνεται στις διάφορες διατροφικές κρίσεις που κατά καιρούς έχουν εμφανιστεί από δειγματοληπτικούς ελέγχους από αρμόδιες κρατικές υπηρεσίες σε εταιρείες που παρασκευάζουν ή διακινούν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

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

Υπάρχουν αρκετοί φορείς πιστοποίησης και στην Ελλάδα οι οποίοι όμως προσεγγίζουν τον όρο ποιότητα με μια άλλη διαφορετική οπτική γωνία και ίσως αυτό να οφείλεται στην επαρκή επιτήρηση από κάποια αρμόδια αρχή.

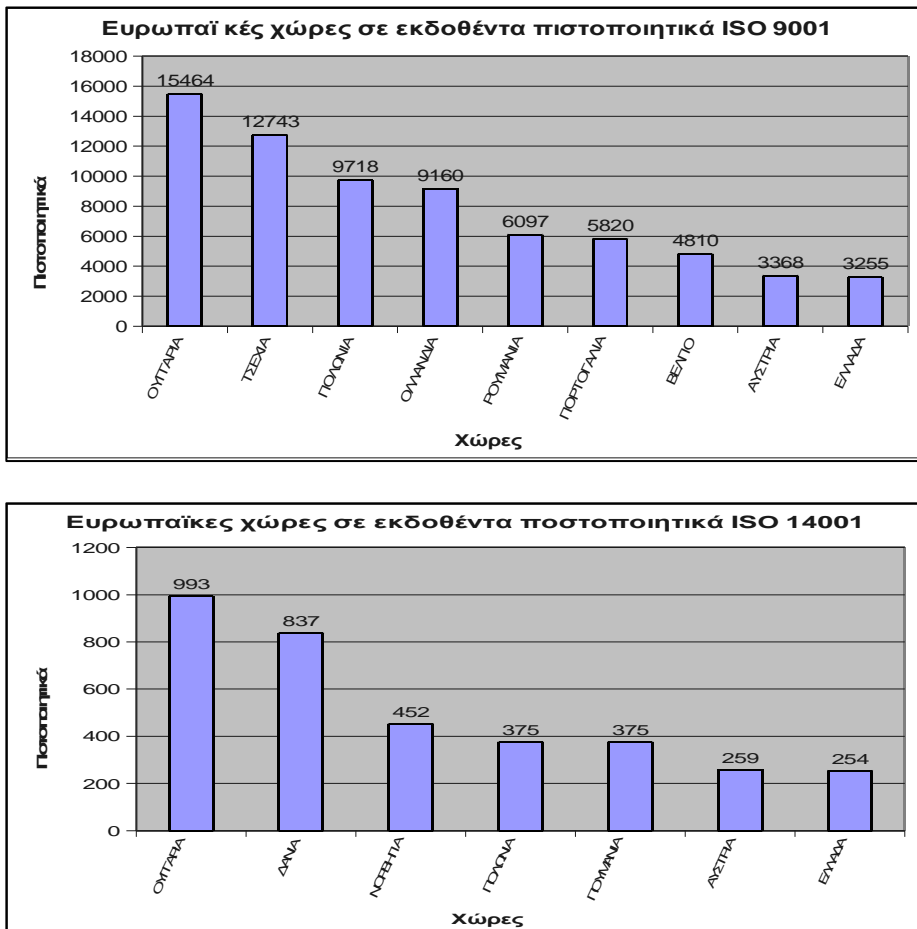
Με αυτές τις συνθήκες δύναται η δυνατότητα οι επιχειρήσεις που ζητούν πιστοποίηση , οι διαδικασίες πιστοποίησης να είναι εύκολες και συνοπτικές . Οι επιχειρήσεις που αναζητούν την πιστοποίηση αποσκοπούν μόνο στο τυπικό μέρος δηλαδή την απόκτηση κάποιας πιστοποίησης για εμπορικούς λόγους . Από τον οργανισμό ISO γίνεται κάθε χρόνο έρευνα εκ των οποίων προκύπτουν ότι σε όλο τον κόσμο από 2001-2005 είχαν εκδοθεί 776.608 πιστοποιητικά ISO 9001:2000 σε μόλις 44.388 πιστοποιητικά μέσα σε πέντε (5) χρόνια αυξήθηκαν περίπου δεκαεφτά (17) φορές .

Για πιστοποιητικά που αφορούν το περιβάλλον ISO 14.001 έως το 2005 είχαν εκδοθεί 111.162 σε όλο τον κόσμο , όταν μέχρι το 2001 σε 138 χώρες είχαν εκδοθεί 36.464 . Στα παρακάτω διαγράμματα εμφανίζονται οι πέντε (5) πρώτες χώρες στον κόσμο με πιστοποιητικά ISO 9001 και ISO 14001.



ΣΧΗΜΑ 5

Σε σύγκριση ευρωπαϊκών χωρών μεγέθους της Ελλάδας σε εκδοθέντα πιστοποιητικά ISO 9001 μέχρι το 2005 εκεί φαίνεται πόσο η Ελλάδα υστερεί. Στο ίδιο χαμηλό επίπεδο βρίσκεται και στα εκδοθέντα πιστοποιητικά ISO 14001.



ΣΧΗΜΑ 6

Από τα στοιχεία των διαγραμμάτων είναι ξεκάθαρο πόσο υστερεί η Ελλάδα στο θέμα διάδοσης και υιοθέτησης των Συστημάτων Ποιότητας στην Ελλάδα .

Θα πρέπει σαν χώρα να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις και τα κίνητρα σε όλες τις επιχειρήσεις είτε ιδιωτικού είτε δημοσίου συμφέροντος . Αρχικά από τις δημόσιες επιχειρήσεις και υπηρεσίες ώστε συνειδητά πλέον να εφαρμόσουν Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας όσο το δυνατόν γρηγορότερα . Για να μπορέσει έτσι να καλυφθεί η διαφορά που υπάρχει στο επίπεδο ποιότητας , τουλάχιστον από τις ίδιου μεγέθους ευρωπαϊκές χώρες . Αυτό που θα βοηθούσε πραγματικά από θεσμικής άποψης βασίζεται στα ακόλουθα σημεία :

- Καθιέρωση συναντήσεων μεταξύ των φορέων πιστοποίησης με σκοπό την ανταλλαγή απόψεων και αποσαφήνιση κάποιων σημείων που χρήζουν περαιτέρω διευκρινίσεων λόγω έλλειψης αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης κατά τη φάση επιθεώρησης / πιστοποίησης.
- Καθιέρωση αυστηρότερων μέτρων εποπτείας από εκάστοτε φορείς διαπίστευσης.

Το πρώτο βήμα για να δημιουργηθούν αυτές οι προϋποθέσεις έγινε με την δημιουργία του εθνικού συμβουλίου ποιότητας για την ανάπτυξη το Δεκέμβριο του 2005 . Ιδιαίτερη σημασία και ενδιαφέρον αποδίδει το Υπουργείο Ανάπτυξης στην λειτουργία του για την ανάπτυξη και το βασικό στόχο της νέας αναπτυξιακής πολιτικής του που είναι μια νέα ανάσα ποιότητας στην σύγχρονη Ελλάδα . Εκτιμάται πώς αν συνδυαστεί γνώση και εμπειρία , η ποιότητα θα μπορεί να εξελιχτεί σαν τον βασικό μοχλό ενδυνάμωσης της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και υπηρεσιών .

1.6 Διαχείριση Ποιότητας

Το σύνολο των προγραμματισμένων ενεργειών και διαδικασιών που είναι αναγκαία για την εξασφάλιση ενός προϊόν ή υπηρεσίας το οποίο θα πληροί ορισμένες

1.6.1 Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας

Η οργάνωση , τα αναγκαία μέσα και το προσωπικό που απαιτείται για την ολοκλήρωση της διαχείρισης ποιότητας ονομάζεται Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας . Δηλαδή είναι οι ευθύνες , οι διαδικασίες , η οργανωτική δομή , οι μέθοδοι και οι πόροι για την ανάληψη των ευθυνών από την διεύθυνση ποιότητας . Άρα ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας αποβλέπει στο να ενοποιεί όλα τα στοιχεία που επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει μια επιχείρηση .

Στα ακόλουθα αναφέρονται ορισμοί , οι οποίοι είναι διεθνώς αποδεκτοί γύρω από την διαχείριση ποιότητας.

- Στατικός Έλεγχος Διεργασίας (statistic process control)

Είναι ο τρόπος συναλλαγής και ανάλυσης δεδομένων και χρησιμοποίησης τους για τον έλεγχο των διεργασιών με σκοπό την γρηγορότερη επίτευξη αποτελεσμάτων της διεργασίας .

- Κόστος Ποιότητας (Quality cost)

Εμπεριέχει το κόστος συμμόρφωσης αλλά και το κόστος μη συμμόρφωσης :

- Κόστος συμμόρφωσης είναι το πραγματικό κόστος της παροχής προϊόντων ή υπηρεσιών μιας δηλωμένης στάθμης από μια συγκεκριμένη διεργασία κατά τον αποδοτικότερο τρόπο .

- Κόστος μη συμμόρφωσης είναι το κόστος που οφείλεται στην μεταβατικότητα της διεργασίας .

- Ποιοτικός Έλεγχος (Quality control)

Οι λειτουργικές τεχνικές που εφαρμόζονται και οι δραστηριότητες που αναπτύσσονται για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις για την ποιότητα .

▪ Εγχειρίδιο Ποιότητας (Quality manual)

Έγγραφο που εκθέτει την γενική πολιτική για την ποιότητα, τις διαδικασίες και τις πρακτικές ενός οργανισμού και αποτελεί την «καρδιά» του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, πρέπει να περιέχει τα παρακάτω στοιχεία:

- Δήλωση της πολιτικής της εταιρίας
- Αρμοδιότητες και υπευθυνότητες
- Διάρθρωση του οργανισμού
- Περιγράμματα των στοιχείων του συστήματος ποιότητας
- Κατάλογος των διαδικασιών

▪ Πολιτική ποιότητας (Quality policy)

Οι συνολικές προθέσεις και κατευθύνσεις ενός οργανισμού όσον αφορά την ποιότητα, όπως εκφράζονται επίσημα από την επιτελική διεύθυνση.

▪ Διαδικασία (Procedure)

Έγγραφο που ορίζει το σκοπό και το πλαίσιο εφαρμογής μιας δραστηριότητας, και που περιγράφει πώς και από ποιον θα εκτελείται σωστά η δραστηριότητα.

▪ Υλικό (Material)

Ο εξοπλισμός, οι πρώτες ύλες, τα αποθέματα, και τα ανταλλακτικά που αποτελούν αντικείμενο μιας σύμβασης.

2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1 Πρόλογος

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

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

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

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

2.2 Λόγοι που οδήγησαν στην ανάγκη για προγραμματισμό

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

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

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

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

- Το μέγεθος των οικονομικών μονάδων, όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος τόσο περισσότερο απαιτείται προγραμματισμός για το σωστό καθορισμό δραστηριοτήτων, τον καταμερισμό εργασίας, την οργάνωση και τον καθορισμό σχέσεων εξουσίας και ευθύνης. Με τέτοιο προγραμματισμό εξασφαλίζεται μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της οικονομικής μονάδας.

2.3 Έννοια και φύση του προγραμματισμού

Προγραμματισμός είναι η πνευματική διαδικασία της σύλληψης, εκ των προτέρων, μελλοντικών γεγονότων και ενεργειών η οποία προσανατολίζεται προς αντικειμενικούς σκοπούς, αναπτύσσει εναλλακτικούς τρόπους δράσεως και μέσα για την επίτευξη αυτών των σκοπών, επιλέγει και αποφασίζει για τον πιο συμφέροντα τρόπο και τέλος εκδίδει εντολές και οδηγίες για την ορθολογιστική αξιοποίηση αυτών που έχουν αποφασιστεί.

Είναι κατανοητό ότι ο προγραμματισμός περιλαμβάνει την επιλογή μεταξύ εναλλακτικών ενεργειών και οικονομικών μονάδων σαν σύνολο και για κάθε τμήμα μέσα σ' αυτή. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, προγραμματισμός σημαίνει τι θα γίνει, πώς, πότε, πού και ποιός να το κάνει. Επειδή ο προγραμματισμός αναφέρεται σε γεγονότα και ενέργειες του μέλλοντος υποστηρίζεται, ότι γεφυρώνει το χρονικό κενό μεταξύ του σήμερα και του μέλλοντος.

Η φύση του προγραμματισμού είναι :

1. Να βοηθά στην ολοκλήρωση-επίτευξη των αντικειμενικών στόχων, με την έμφαση που δίνει στις ενέργειες που πρέπει να γίνουν.
2. Να προηγείται των άλλων λειτουργιών του μανατζμέντ.
3. Η ανάγκη για προγραμματισμό είναι καθολική, για όλους τους μανατζερς μέσα στην οικονομική μονάδα, από τον Γενικό Διευθυντή μέχρι και τον επιβλέποντα της πιο μικρής μονάδας εργαζομένων.

2.4 Στάδια του προγραμματισμού

Η πνευματική διαδικασία του προγραμματισμού αναλύεται σε σειρά επί μέρους διαδικασιών, που συνήθως ονομάζονται στάδια. Με αυτά γίνεται μια διαδοχική απεικόνιση της λογικής επεξεργασίας των πληροφοριών.

Τα στάδια αυτά είναι :

- Αναζήτηση, διάγνωση και καταγραφή της ευκαιρίας (προβλήματος)
- Καταγραφή και ανάλυση της εσωτερικής και εξωτερικής κατάστασης της

- Καθορισμός αντικειμενικών στόχων (μακροχρόνια)
- Προσδιορισμός εναλλακτικών λύσεων για την επίτευξη των στόχων
- Σύγκριση εναλλακτικών λύσεων με γνώμονα τους επιδιωκόμενους στόχους
- Επιλογή μιας «καλύτερης» εναλλακτικής λύσης
- Δημιουργία επιμέρους προγραμμάτων
- Αριθμοποίηση προγραμμάτων με τη δημιουργία προϋπολογισμών
- Εκτέλεση της εναλλακτικής λύσης

Η σειρά αυτή των σταδίων δεν είναι υποχρεωτική. Στην πράξη συμβαίνει η αλληλουχία αυτή να μην διατηρείται και κάθε στάδιο να θεωρείται σαν «επεισόδιο» που πρέπει να αντιμετωπιστεί όταν παρουσιαστεί ανάγκη .

Οι διάφοροι συγγραφείς για τον προγραμματισμό δεν συμφωνούν απόλυτα στα επιμέρους στάδια ή και στη χρονική αλληλουχία τους. Η διαφορά τους δεν είναι ουσιαστική διότι είτε συγχωνεύουν μερικά από τα παραπάνω στάδια είτε αφαιρούν μερικά, ανάλογα με την έμφαση που δίνουν στα στάδια αυτά.

2.5 Είδη στόχων

Συνήθως οι στόχοι διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες στους παραγωγικούς και στους οικονομικούς.

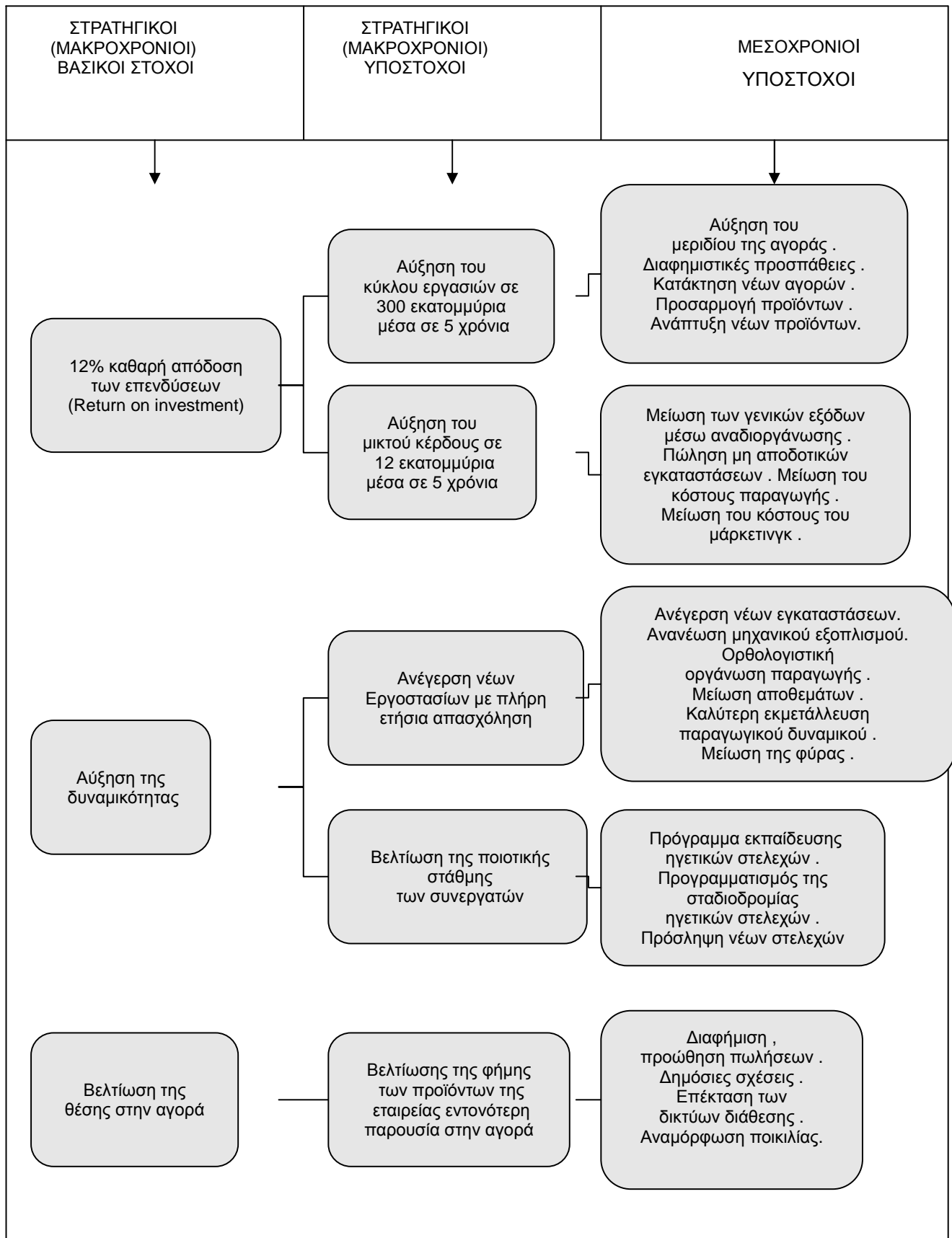
Παραγωγικοί στόχοι. Είναι αυτοί που αναφέρονται στο αντικείμενο της βασικής δραστηριότητας της οικονομικής μονάδας. Τέτοιοι στόχοι μπορεί να' ναι :

- Στόχοι αναφερόμενοι στην ποικιλία των προϊόντων
- Στόχοι αναφερόμενοι στην αγορά (γεωγραφική εξάπλωση, εισοδηματική τάξη καταναλωτών, ηλικία καταναλωτών)
- Στόχοι αναφερόμενοι στα προϊόντα (ύψος παραγωγής ή πωλήσεων, τιμή κ.τ.λ.)

Ονομαστικοί στόχοι. Αφορούν την αρχή του ορθολογισμού, δηλαδή κατά πόσο η οικονομική μονάδα θα επιτύχει στην δραστηριότητα της κατά τρόπο συμφέροντα. Τέτοιοι στόχοι συνήθως είναι : κέρδος, κύκλος εργασιών, ελαχιστοποίηση δαπανών, ελαχιστοποίηση κόστους.

2.6 Ιεραρχία στόχων

Αφού καθοριστούν οι γενικοί στόχοι της οικονομικής μονάδας, ακολουθεί κατόπιν ο επιμέρους καθορισμός συγκεκριμένων στόχων από τα τμήματα της μονάδας. Οι στόχοι αυτοί αφορούν τις επιμέρους δραστηριότητες μικρότερης χρονικής διάρκειας.



ΣΧΗΜΑ 7

2.7 Διάκριση του προγραμματισμού ανάλογα με το χρόνο

Η βασική διάκριση του προγραμματισμού ανάλογα με το χρόνο είναι :

- I Μακροχρόνιος
- II Μεσοχρόνιος
- III Βραχυχρόνιος

Ο Μακροχρόνιος Προγραμματισμός : θέτει στόχους για επίτευξη και πρόγραμμα δράσης για μεγαλύτερο από 5 χρόνια συνήθως. Είναι στενά **συνυφασμένος** με την έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, δημιουργία νέων αγορών, ή κατάκτηση άλλων, νέων τρόπων διάθεσης των προϊόντων κ.τ.λ.

Τα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά τη διάρκεια κατάστρωσης ενός μακροχρόνιου προγραμματισμού δεν έχουν ποτέ άλλοτε αντιμετωπιστεί στο παρελθόν, η δε επίλυση τους γίνεται σε μη τακτά χρονικά διαστήματα.

Λόγω του γενικού πλαισίου, των στόχων του, ο μακροχρόνιος προγραμματισμός γίνεται από τα ανώτατα στελέχη της οικονομικής μονάδας.

Ο Μεσοχρόνιος Προγραμματισμός : γίνεται συνήθως από τα μεσαία στελέχη της οικονομικής μονάδας. Θέτει χρονικά διαστήματα για την υλοποίηση των επιμέρους στόχων από 2-5 χρόνια και με βάση την επιχειρηματική διάρθρωση και το υφιστάμενο δυναμικό επιδιώκεται αποτελεσματική επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων.

Ο Βραχυχρόνιος Προγραμματισμός : αποβλέπει στο συντονισμό των διαφόρων δραστηριοτήτων της οικονομικής μονάδας ώστε να διασφαλίζεται μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, από άποψη πόρων, χρόνου κ.τ.λ. και γίνεται από τη μεσαία και κατώτερη βαθμίδα Διοίκησης.

2.8 Ενδείξεις κακού προγραμματισμού

Ένας μάνατζερ διαπιστώνει την ανεπάρκεια προγραμματισμού (ή και έλλειψη) στο τμήμα του, αν δεν ικανοποιούνται οι χρονικές προθεσμίες, αν στο τμήμα του επικρατεί σύγχυση, αν οι εργασίες δεν εκτελούνται από έλλειψη υλικών ή εκπαιδευμένων εργατών, αν η ποιότητα εργασιών και προϊόντων είναι χαμηλή και αν ο δείκτης ατυχημάτων είναι υψηλός.

Μερικές ενδείξεις κακού προγραμματισμού είναι :

- Ημερομηνίες διανομής δεν ικανοποιούνται
- Μηχανές παραμένουν αχρησιμοποίητες
- Υλικά σπαταλούνται
- Μερικές μηχανές χρησιμοποιούνται για εκτέλεση εργασιών, ενώ θα έπρεπε οι εργασίες αυτές να γίνονται σε μηχανές μικρότερης δυναμικότητας
- Μερικοί εργάτες έχουν μεγάλο φόρτο εργασίας ενώ άλλοι υποαπασχολούνται
- Εξειδικευμένοι εργάτες εκτελούν εργασία ανειδίκευτων
- Μερικοί εργάτες τα καταφέρνουν δύσκολα στην εργασία, επειδή δεν έχουν εκπαιδευθεί σωστά
- Διαφωνίες, αδιαφορία, σύγχυση και ανευθυνότητα

Όταν υπάρχει καλός προγραμματισμός σ' ένα τμήμα, σε μια Διεύθυνση ή σε μια αυτόνομη υπομονάδα η εργασία κυλά κανονικά. Οι εργαζόμενοι είναι απασχολημένοι αλλά όχι φορτωμένοι. Υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και σεβασμός προς τη Διοίκηση και τον προϊστάμενο.

Μερικά από τα οφέλη καλού προγραμματισμού :

- Οι εργασίες εκτελούνται κανονικά (από άποψη χρόνου)
- Καλές σχέσεις με άλλα τμήματα μέσα στην επιχείρηση
- Πλήρης αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων
- Οι μηχανές εκτελούν τις κατάλληλες εργασίες
- Ο μηχανολογικός εξοπλισμός βρίσκεται σε καλή κατάσταση
- Υπάρχουν πάντα διαθέσιμα υλικά
- Η σπατάλη κρατιέται στο ελάχιστο δυνατό ύψος

3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

3 ΠΡΟΤΥΠΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.1 Εισαγωγή

Η ολοκλήρωση της έννοιας ευρωπαϊκής αγοράς βασίζεται ουσιαστικά στην εξάλειψη κάθε είδους τεχνικών προβλημάτων τα οποία επηρεάζουν αρνητικά στην διαδικασία ελεύθερης διακίνησης προϊόντων , υπηρεσιών , προσώπων και κεφαλαίων μεταξύ των χωρών .

Ανάμεσα στις δυσκολίες που προαναφέρθηκαν σημαντικής σημασίας είναι και τα τεχνοοικονομικά προβλήματα που σχετίζονται με πρότυπα και πιστοποιήσεις .

Από χώρα σε χώρα δεν ήταν παντού ισοδύναμα οι πιστοποιήσεις και τα εθνικά πρότυπα , ακόμα και σε χώρες των ευρωπαϊκών κοινοτήτων . Σε πολλές περιπτώσεις χρησιμοποιούν για λόγους προστατευτισμού , ως τεχνικά εμπόδια για την παρακώλυση των εξαγωγών , ενώ παράλληλα δημιουργήσαν την υποχρέωση πολλαπλών ελέγχων και πιστοποιήσεων με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους .

Μπροστά στο παραπάνω αδιέξοδο η κοινότητα έλαβε ουσιαστικά μέτρα προς την κατεύθυνση τόσο της εναρμόνισης στον τομέα της τυποποιήσεις (πρότυπα , τεχνικοί κανονισμοί) όσο στον τομέα της πιστοποίησης .

Βάση του ανώτερου πλαισίου η Κοινοτική νομοθεσία θεσπίζει τις “ουσιώδεις απαιτήσεις” οι οποίες συντελούν ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο απαιτήσεων για τα προϊόντα , τα οποία πραγματεύεται η κάθε επιμέρους οδηγία . Με τις οδηγίες αυτές καθορίζουν ότι είναι δυνατόν να κυκλοφορούν και να διατίθενται στην αγορά μόνο προϊόντα τα οποία πληρούν τις ουσιώδεις απαιτήσεις και αφού έχουν απαραίτητα πιστοποιηθεί και φέρουν το ειδικό σήμα CE της πιστοποιήσεις .

Ακόμη , ανάλογα με τον βαθμό κατά τον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν σχετίζεται με τις ουσιώδεις απαιτήσεις για πιστοποίηση του συγκεκριμένου προϊόντος , καθορίζεται και η επιλογή σχημάτων πιστοποίησης . Τα σχήματα αυτά καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα ανάμεσα της απλής δήλωσης συμμόρφωσης του κατασκευαστή του προϊόντος έως την πιστοποίηση του συστήματος από ανεξάρτητο οργανισμό πιστοποίησης .

3.2 Ιστορική αναδρομή

Από την βιομηχανική επανάσταση και πριν ένας μικρός αριθμός τεχνιτών ή εργατών ήταν υπεύθυνοι για την κατασκευή ολόκληρου του προϊόντος που παρήγαγαν έτσι και υπεύθυνοι για τον έλεγχο της ποιότητας της εργασίας τους .

Με την έναρξη της βιομηχανικής επανάστασης έχουμε τους πρώτους πλήρως απασχολημένους επιθεωρητές που όμως αργότερα με την μαζική παραγωγή αδυνατούσαν να ελέγξουν τις ποιοτικές αστοχίες . Τότε βρήκε βάση η θεωρία του Taylor περί την οργάνωση και διοίκηση μαζί με την ήδη υπάρχουσα εμπειρία σπρώχνει τις εταιρίες στο να διαχωρίσουν την επιθεώρηση από την καθαυτή παραγωγική διαδικασία .

Ένα από τα πρώτα Πρότυπα Ποιότητας που αναπτύχθηκαν το 1920 ήταν στο Ηνωμένο Βασίλειο το Πρότυπο Πυρομαχικών . Συχνά η πολεμική βιομηχανία αποτυγχάνει να ανταποκριθεί στις προδιαγραφές και στα προγράμματα ποιότητας και παράδοσης υλικών που θέτει ο στρατός . Είναι εμφανές η έλλειψη τεχνικών και μεθόδων πρόληψης και διόρθωσης των τυχών ελαττωμάτων .

Ο Διεθνής οργανισμός Τυποποίησης ιδρύθηκε το 1946 από αντιπροσωπίες 25 χωρών οι οποίες ενώθηκαν για την προώθηση της ανάπτυξης διεθνών προτύπων ή κανονισμών και δραστηριοτήτων όπως η εκτίμηση συμμόρφωσης προς αυτά τα πρότυπα .

Στη συνέχεια ως δραστηριότητα στη Βιομηχανία εμφανίζεται ο Ποιοτικός Έλεγχος . Σκοπός του Ποιοτικού ελέγχου είναι ο σχεδιασμός , προγραμματισμός , υλοποίηση και ανάλυση ποιότητας με στόχο την πρόληψη των ελαττωματικών στα τελικά προϊόντα με την χρήση στατιστικών μεθόδων ανάλυσης.

Η NASA το 1962 εφαρμόζει το πρότυπο NPC 200-2 που εξασφαλίζει για όλους τους προμηθευτές της στα προγράμματα διαστημικής τεχνολογίας το Αμερικάνικο πρότυπο MIL-Q-9858 . Βάση του προτύπου αυτού καθορίζει πλέον τις απαιτήσεις των προγραμμάτων ποιότητας , που οι κατασκευαστές είναι υπόχρεοι να εφαρμόζουν αλλά και οι προμηθευτές πολεμικού υλικού . Έτσι το 1970 το Βρετανικό Υπουργείο Άμυνας εκδίδει το δικό του πρότυπο DefStan 05-08 .

Τον πρώτο οδηγό διασφάλισης του προτύπου BS4891 δημοσίευσε το 1972 το Βρετανικό Ινστιτούτο Προτύπων “British Standard Institution” . Την ίδια χρονική περίοδο αναπτύχθηκαν και εφαρμόστηκαν τέτοιοι οδηγοί από μεγάλες βιομηχανίες όπως το πρότυπο General Motors Quality Standards .

Το 1987 υιοθετήθηκε το BS 5750 σε διεθνές επίπεδο ως σειρά ISO 9000 από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης “International Standardization Organization” (ISO) .

Σήμερα στον ISO συμμετέχουν Εθνικοί Οργανισμοί Τυποποίησης πάνω από 148 χώρες με έναν εκπρόσωπο ανά χώρα και μια κεντρική γραμματεία που συντονίζει το σύστημα και εδρεύει στην Γενεύη .

Η πρώτη αναθεώρηση προτύπου έγινε το 1994 στο οποίο ενσωματώθηκαν όλες οι αλλαγές που κρίθηκαν αναγκαίες και οι οποίες βγήκαν στην επιφάνεια κατά την εφαρμογή τους . Η δεύτερη φάση αναθεώρησης έγινε το 2000 στην οποία δόθηκαν ιδιαίτερη σημασία στις διεργασίες του οργανισμού με έμφαση στην διαρκεί βελτίωση και ικανοποίηση του πελάτη .

Για το τέλος έμεινε το ISO 1400 (1996) το οποίο ασχολείται με την διαχείριση περιβάλλοντος , το οποίο όλο και περισσότερη αναγνώριση βρίσκει διεθνώς και την ποιότητα και ασφάλεια τροφίμων HACCP (1992) “Σύστημα Ανάλυσης Κινδύνων και κρίσιμων Σημείων Ελέγχου” στο οποίο πιστοποιούνται πλέον όλες οι εταιρίες παραγωγής τροφίμων .

Η τροποποιητική κοινότητα είχε σαν στόχο ως το 2010 να γίνει παγκοσμίως αποδεκτό ότι τα πρότυπα της σειράς ISO 900:2000 παρέχουν εν μέρη αξιόπιστο τρόπο βελτίωσης επιδόσεων των επιχειρήσεων αλλά και εμπιστοσύνη στην κοινωνία ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες ικανοποιούν τις προσδοκίες τους.

(Πτυχιακή εργασία ΤΕΙ Πατρών : Ολοκληρωμένα συστήματα προγραμματισμού δράσης επιχειρήσεων . Πίκουλας-Λάμπρου-Λιονάκης 1992).

Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας

3.3.1 Ορισμός & Βασικά Χαρακτηριστικά του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας

Οι ορισμοί που ακολουθούν είναι κάποιοι που κατά καιρούς έχουν δοθεί :

«Διασφάλιση ποιότητας είναι όλες οι προγραμματισμένες και συστηματικές ενέργειες που απαιτούνται για να αναπτυχθεί επαρκής εμπιστοσύνη ότι το προϊόν ή η υπηρεσία θα ικανοποιεί δεδομένες απαιτήσεις ποιότητας του πελάτη»

«Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ονομάζεται η επεξεργασία, η οργανωτική δομή, οι διαδικασίες και οι πόροι που χρησιμοποιούν οι κατασκευαστές και οι προμηθευτές για να ελέγξουν αυτές τις παραμέτρους και να παράξουν ένα προϊόν συνεπούς ποιότητας που πληρεί προκαθορισμένες ιδιότητες».

«Πρότυπο διασφάλισης ποιότητας είναι το σύνολο των οργανωτικών δομών, αρμοδιοτήτων, διαδικασιών και μέσων που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να διασφαλίσει σταθερό επίπεδο ποιότητας των παρεχομένων προϊόντων ή υπηρεσιών της».

Στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων συμβάλλει η Διασφάλιση Ποιότητας ενός πολύ καλά δομημένου συστήματος οργάνωσης , μέσω του οποίου διασφαλίζεται τόσο η ίδια η επιχείρηση όσο και ο κάθε πελάτης αυτής για την ολοκλήρωση των συμφωνηθέντων , γιατί «ποιότητα» δεν είναι τίποτα άλλο παρά η επιτυχής ολοκλήρωση των «συμφωνηθέντων» . Με απλά λόγια «ότι θέλει ο πελάτης και φυσικά του τα έχουμε τάξει» . Έτσι λειτουργεί η επιχείρηση , πάντα με τους ίδιους κανόνες που διασφαλίζουν την σταθερότητα στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων . Δηλαδή ένα προϊόν είναι ίδιο ακριβώς ποιοτικά με το προηγούμενο αλλά και το επόμενο .

Αξιοσημείωτο είναι ότι η επιχείρηση δεν υποχρεώνεται να εφαρμόζει ένα Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας να αναβαθμίζει την ποιότητα των ήδη παραγόμενων προϊόντων της . Είναι όμως υπόχρεοι να παράγει το προϊόν που φαίνεται σε όλες της τις

καταγραφές και όχι κάποιο άλλο . Είναι φανερό δηλαδή ότι ένα Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας δεν αφήνει περιθώρια να δηλώνεις «άλλη» ποιότητα προϊόντος από αυτή που πραγματικά μπορείς να επιτύχεις .

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχει και η περίπτωση κατά την οποία μια επιχείρηση υιοθετεί σαν πρότυπο ένα μοντέλο ολικής ποιότητας με στόχο την συνεχείς βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών της με ρυθμό μεγαλύτερο από εκείνον του ανταγωνισμού .

Η ευρωπαϊκή και διεθνή αναγνώριση των προτύπων ανάπτυξης Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας(Σ.Δ.Π.) της σειράς ISO 9000 έγκειται στο γεγονός της παγκόσμιας διαπίστωσης ότι η «ποιότητα των προϊόντων είναι αποτέλεσμα των δυνατοτήτων των ίδιων των επιχειρήσεων που τα παράγουν παρά των ίδιων των προϊόντων » .

Η ανάπτυξη , εφαρμογή και πιστοποίηση των Σ.Δ.Π. Των επιχειρήσεων χωρίζονται σε τρεις (3) βασικές αιτίες και είναι οι εξής :

- Απαίτηση της εθνικής , ευρωπαϊκής ή διεθνούς νομοθεσίας
 - Απαίτηση πελατών
 - Απόφαση των ίδιων των επιχειρήσεων
-
- Στρατηγική απόφαση της επιχείρησης με στόχο βελτίωση οργάνωσης άρα μείωση κόστους αυτής
 - Απόκτηση στρατηγικού πλεονάσματος έναντι ανταγωνιστών

Ο πρωταρχικός στόχος των Σ.Δ.Π. Είναι ότι «τίποτα δεν πρέπει να γίνεται τυχαία» . Διεθνώς διαπιστωμένο είναι ότι η ποιότητα αποτελεί το πιο στρατηγικό εργαλείο ανάπτυξης αλλά και εφαρμογής Σ.Δ.Π. το οποίο δημιουργεί πολλαπλά οφέλη .

Στις επιχειρήσεις τα οφέλη που δημιουργούνται με την ένταξη της Διασφάλισης Ποιότητας σε ένα ευρύ πρόγραμμα Διαχείρισης Ποιότητας σε κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από το είδος, τη μορφή ή το μέγεθος αυτής είναι πολλά εκ των οποίων τα βασικότερα είναι τα ακόλουθα :

- Επιβάλλει τη συμμετοχή και την παρακολούθηση επίτευξης των στόχων της επιχείρησης από την ίδια τη διοίκηση αυτής. Επιπλέον επιτρέπει την πραγματική παρακολούθηση της προόδου – της βελτίωσης της ποιότητας.
- Επιβάλλει αρμοδιότητες και αναπτύσσει το αίσθημα ευθύνης για θέματα ποιότητας σε όλους ιδιαίτερα, δε, σε αυτούς που εμπλέκονται στους τομείς: της πρόσληψης και της εκπαίδευσης του προσωπικού, των πωλήσεων, του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της σχεδίασης των προμηθειών της παραγωγής, του ελέγχου ποιότητας, της αποθήκευσης, της διακίνησης, με την ανάθεση σε αυτούς της επιτυχίας της απόδοσης, των χαρακτηριστικών της ποιότητας, της αξιοπιστίας, καθώς και του κόστους και της ταχύτητας εξυπηρέτησης των πελατών της επιχείρησης.
- Συντελεί στο κτίσιμο της ποιότητας μέσα στα ίδια τα προϊόντα από την αρχή της σύλληψης της ιδέας παραγωγής τους.
- Επιβάλλει δομή στον σχεδιασμό της παραγωγής καθώς και στις διεργασίες και τον έλεγχο ποιότητας αυτής.
- Καθιστά δυνατή την τεκμηρίωση της ποιότητας, λόγω της υποχρεωτικής καταγραφής όλων των κρίσιμων στοιχείων σε έντυπα και εκθέσεις, τα οποία αναλυμένα προσφέρουν πολύτιμα στοιχεία στη διοίκηση της επιχείρησης .
- Επιβάλλει σύστημα ελέγχου και συνεχούς βελτίωσης διαμέσου ανάπτυξης προληπτικής και διορθωτικής δράσης.
- Προσφέρει τη δυνατότητα λήψης σωστών εμπορικών αποφάσεων.

- Προβάλλει σε τρίτους αποτελεσματικά και με τεκμηριωμένα στοιχεία την αξιοπιστία της επιχείρησης.
- Προσφέρει τη δυνατότητα παρακολούθησης του κόστους της ποιότητας.

Μια πιστοποίηση μπορεί να επέλθει εφόσον είναι σύμφωνα με κάποια πρότυπα που προτείνει ο οργανισμός ISO .

Ανεξάρτητα από το μέγεθος μιας επιχείρησης μπορεί να αναπτυχθεί και να εφαρμοσθεί ένα Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας και να στεφθεί με επιτυχία από επιχείρηση του τομέα της παραγωγής βιομηχανικών ή καταναλωτικών προϊόντων , από επιχείρηση του τομέα επεξεργασίας τροφίμων , καθώς από επιχειρήσεις του τομέα παροχής υπηρεσιών .

Βασικό χαρακτηριστικό της διεθνούς αναγνώρισης των Σ.Δ.Π. Είναι η εφαρμογή κάποιου Σ.Δ.Π. Από κάποια επιχείρηση στη οποία μπορεί να πιστοποιηθεί από τρίτους φορείς ή οργανισμούς διεθνούς αναγνώρισης και αποδοχής .

Απαιτείται χρόνος για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός Σ.Δ.Π. Κατά κύριο λόγο άνω των δεκαοχτώ (18) μηνών το οποίο εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως για παράδειγμα η οργανωτική δομή , οι δυνατότητες και η διάθεση πόρων , το μέγεθος και το είδος εργασιών της εταιρείας κ.τ.λ.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι εκτός των προαναφερθέντων δεν θα πρέπει να γίνεται υπερεκτίμηση της σημασίας και αναγκαιότητας των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας . Τα Συστήματα αυτά σε καμία περίπτωση δεν αποτελούν πανάκεια και ότι προσφέρουν λύσεις για όλα τα προβλήματα που πιθανόν αντιμετωπίζει κάθε επιχείρηση.

Αυτό που πρέπει να κατανοηθεί είναι ότι τα πρότυπα αυτά καθορίζουν τα ελάχιστα αποδεκτά τεκμήρια επιβεβαίωσης της αξιοπιστίας κάθε επιχείρησης.

3.4 ISO 9001:2000 ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας αποτελεί μια υγιή μορφή διοίκησης και διαχείρισης που μπορεί να συντελέσει σημαντικά στη αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεί το καλύτερο εργαλείο για να παραχθεί το προϊόν σωστά από την πρώτη φορά, κατανέμοντας ομοιόμορφα και με σαφή τρόπο τις αρμοδιότητες στους υπεύθυνους και εξασφαλίζοντας ικανοποιητική απόδοση από τους εργαζόμενους.

Η εφαρμογή ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος και εξασφαλίζει τη σταθερότητα της ήδη υπάρχουσας ποιότητας και την αξιοπιστία των προϊόντων και υπηρεσιών της εν λόγω εταιρίας, γεγονός που έχει σημασία τόσο για την εταιρεία, τα στελέχη και τους εργαζομένους της, όσο και για τις άλλες εταιρείες που συνεργάζονται με αυτή.

Η επιτυχία των παραπάνω απαιτεί την καθοδήγηση της Διοίκησης, τη σωστή και συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού και τη συστηματική εφαρμογή των εσωτερικών επιθεωρήσεων. Το ISO 9001:2000 είναι ένα Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας από τον Διεθνή Οργανισμό Προτύπων, το οποίο αναφέρεται στο σχεδιασμό, ανάπτυξη, παραγωγή και εγκατάσταση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, καλύπτοντας παράλληλα και το στάδιο της εξυπηρέτησης και υποστήριξης.

Κάθε Σύστημα Ποιότητας αποτελεί ουσιαστικά ένα Σύστημα Διοίκησης που στοχεύει στην συνεχή βελτίωση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων που καθορίζουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων της επιχείρησης, με απώτερο σκοπό την προαγωγή της ικανοποίησης των πελατών της επιχείρησης. Το πρότυπο ISO 9001:2000 στη σημερινή του μορφή ξεκίνησε να εφαρμόζεται το έτος 2000 (όπως φαίνεται και από τον τίτλο του) και εστιάζει στην Διοικητική και Οργανωτική πλευρά μιας επιχείρησης. Όλες οι εταιρίες ανεξάρτητα από το πεδίο δραστηριοποίησης μπορούν να πιστοποιηθούν σύμφωνα με το πρότυπο αυτό.

Πλεονεκτήματα του ISO 9001 είναι η αναγνωσιμότητά του από το καταναλωτικό κοινό, η σαφής βελτίωση της οργάνωσης της επιχείρησης και η συνεχής βελτίωση τόσο σε σχέση με την ίδια την εταιρεία, όσο και στην επικοινωνία της με πελάτες και προμηθευτές. Μειονεκτήματα του ISO 9001:2000 είναι η σχετικά γραφειοκρατική φιλοσοφία η οποία επιβαρύνει τις μικρές επιχειρήσεις που έχουν λίγους εργαζομένους και δεν διαθέτουν ξεχωριστές οργανωτικές δομές (π.χ. διοίκηση, τμήμα πωλήσεων, οικονομικό τμήμα, τμήμα παραγωγής κλπ.)

Έχοντας έτσι υπόψιν και τα παραπάνω οι περισσότερες Τράπεζες είναι πιστοποιημένες

ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ

με ISO 9001:2000 . Κάποιες ίσως ενδεικτικά με τυχαία επιλογή και μόνο είναι οι

ακόλουθες : Eurobank – Tbank – Egnatia bank – ΑΤΕ bank - Cyprus bank

4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

4. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ

4.1.Γενικά

Το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον καθώς και η παγκοσμιοποιημένη οικονομία, στα πλαίσια των οποίων δραστηριοποιούνται σήμερα όλες οι επιχειρήσεις, χαρακτηρίζεται από ταχύτατες εξελίξεις και διαρκώς αυξανόμενο ανταγωνισμό. Στην προσπάθεια της κάθε επιχείρησης να διακριθεί και να επιβιώσει σε ένα τόσο απαιτητικό περιβάλλον η ευελιξία, η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό καθώς και η αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών και των προϊόντων μετατρέπονται σε απαιτήσεις στρατηγικής σημασίας.

Ιδιαίτερα στον τραπεζικό τομέα με τον διαρκώς εντεινόμενο ανταγωνισμό τα παρεμφερή τραπεζικά προϊόντα και την απαίτηση των πελατών για την ικανοποίηση των αυξανόμενων αναγκών τους επιβάλλουν νέους τρόπους οργάνωσης και διεκπεραίωσης πέρα από τα παραδοσιακά πρότυπα.

Καθώς το χαμηλό κόστος της παρεχόμενης υπηρεσίας δεν είναι το μόνο χαρακτηριστικό που επιδρά στην ικανοποίηση του πελάτη, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην **ποιότητα εξυπηρέτησης** που ο ίδιος λαμβάνει. Ο πελάτης σήμερα είναι πιο ενημερωμένος, πιο επιλεκτικός και πιο απαιτητικός γι' αυτό και συγκρίνει και συζητά πριν αποφασίσει για χρηματοοικονομικά προϊόντα και υπηρεσίες. Στόχος, για το κάθε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα, γίνεται η μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση του πελάτη στο μικρότερο δυνατό κόστος. Το επίπεδο εξυπηρέτησης, τα ίδια τα προϊόντα και οι υπηρεσίες και η απόλυτη ικανοποίηση οδηγούν σταδιακά στην δημιουργία πιστών πελατών και μακροχρόνιων δεσμών μεταξύ αυτών και των τραπεζικών ιδρυμάτων με προφανή οφέλη.

4.2. Η προσέγγιση των τραπεζών προς την ποιότητα

Οι τράπεζες λειτουργούν και αναπτύσσονται σε ένα περιβάλλον συνεχώς μεταβαλλόμενο. Οι αλλαγές που συμβαίνουν στο οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό περιβάλλον επηρεάζουν άμεσα τις εργασίες των τραπεζών, οι οποίες προσπαθούν να παρακολουθούν, να κατανοούν και να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα. Οι κύριες τάσεις οι οποίες χαρακτηρίζουν το σημερινό και θα χαρακτηρίζουν ακόμη περισσότερο το μελλοντικό περιβάλλον των τραπεζικών επιχειρήσεων είναι:

- Η απελευθέρωση και η διεθνοποίηση των αγορών
- Η εμφάνιση νέων τεχνολογιών
- Ο έντονος ανταγωνισμός
- Η προσφορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών
- Η ποιοτική εξυπηρέτηση της πελατείας
- Η καθιέρωση θεσμών προστασίας του καταναλωτή
- Η καθιέρωση συστημάτων διαχείρισης κινδύνων, εσωτερικού ελέγχου, διαχείρισης χαρτοφυλακίου κτλ.

Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι ότι οι τράπεζες σχεδιάζουν προϊόντα προσαρμοσμένα στις ανάγκες της πελατείας τους και τα τιμολογούν με βάση την πολιτική τους. Τα προϊόντα αυτά τα προσφέρουν μέσω του δικτύου καταστημάτων τους αλλά και μέσω των εναλ-λακτικών δικτύων εξυπηρέτησης που έχει αναπτύξει η κάθε μια, αξιοποιώντας έτσι και αναπτύσσοντας τις δυνατότητες των νέων τεχνολογιών και των σύγχρονων συστημάτων. Ο πελάτης έτσι έχει την δυνατότητα να επιλέξει το προϊόν που του ταιριάζει και τον ικανοποιεί.

Μέσα σε αυτό το έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον οι τράπεζες στοχεύουν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας τους, μιας και αυτή δεν αποτελεί μόνο προϋπόθεση ανάπτυξης αλλά και μονόδρομο για την επιβίωσή τους. Με μία σαφή στροφή προς την ποιότητα επιδιώκουν αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους με ταυτόχρονη προσπάθεια μείωσης του κόστους που προέρχονται από:

- **Περιορισμό του κόστους παραγωγής τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών** μέσω της μηχανογραφικής ανάπτυξης και τυποποίησης τους και της προώθησης της χρήσης συστημάτων αυτόματης εξυπηρέτησης και εναλλακτικών δικτύων.

- **Βελτιώσεις της αποτελεσματικότητας δομών, διαδικασιών και μεθόδων.**

Στα πλαίσια αυτά τα τραπεζικά καταστήματα αποτελούν σημεία πωλήσεων προϊόντων και υπηρεσιών. Το ανθρώπινο δυναμικό εστιάζει την προσοχή του στην εξυπηρέτηση της πελατείας και οι εργασίες υποστηρίζονται από συστήματα που εναρμονίζονται με τις ανάγκες της. Έτσι η Διοίκηση της τράπεζας σχεδιάζει προϊόντα και διαδικασίες με βάση τη νέα πελατοκεντρική φιλοσοφία αλλά και τη διευκόλυνση του πωλητή.

- **Εξαγορές, συγχωνεύσεις και συνεργασίες,** μέσω των οποίων έχουμε μεγέθυνση των τραπεζών και μειώσεις κατά μονάδα κόστους λόγω αύξησης της παραγωγικότητας.

- **Διασταυρούμενες πωλήσεις,** εκ των οποίων έχουμε συνεκμετάλλευση των σημείων πώλησης και καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

- **Βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών,** από την οποία προκύπτει αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη και δημιουργία μακροχρόνιων πελατειακών σχέσεων. Η ικανοποίηση του πελάτη οδηγεί σε διεύρυνση της πίστης του στην τράπεζα.

- **Βελτίωση της εικόνας της τράπεζας,** μέσω της απόκτησης στοιχείου διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό, ένα πολύ σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα.

- **Αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού από την εργασία**, μέσω της συνεχούς ενημέρωσης, εκπαίδευσης, υποκίνησης και παρακίνησης του προσωπικού και βελτίωσης των συνθηκών εργασίας.

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα εκσυγχρονίζονται, εξελίσσονται και επιδιώκουν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους, να μειώσουν το κόστος και να αυξήσουν την κερδοφορία τους. Όλα τα παραπάνω θα γίνουν από ανθρώπους, το ανθρώπινο δυναμικό των τραπεζών. Αυτό είναι που δημιουργεί το συγκριτικό πλεονέκτημα που έχει ανάγκη κάθε τράπεζα καθώς τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρουν είναι παρεμφερή.

4.3. Το ανθρώπινο δυναμικό και ο ρόλος του στην ποιότητα των τραπεζικών εργασιών

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

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

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

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

4.3.1 Αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού

Οι τράπεζες προκειμένου να αναβαθμιστούν ποιοτικά επιδιώκουν την συνεχή αξιολόγηση και αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού τους όχι μόνο μέσω της τυπικής εκπαίδευσης και κατάρτισης αλλά κυρίως μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων των τραπεζών ή αντίστοιχων τραπεζικών ινστιτούτων/φορέων ή ακόμη μέσω διαδικασιών όπως η εξ αποστάσεως εκπαίδευση, η αυτοκατάρτιση, η μάθηση κατά τη διάρκεια της εργασίας, η μάθηση μέσω ομαδικής εργασίας κλπ.

Οι περισσότερες τράπεζες στον ελλαδικό χώρο διαθέτουν ινστιτούτα ή εκπαιδευτικά κέντρα για την εκπαίδευση/επανεκπαίδευση των εργαζομένων, τα οποία λειτουργούν ως αδιαβάθμητα κέντρα εκπαίδευσης, δηλαδή μη έχοντα συσχέτιση και αντιστοίχιση με την θεσμοθετημένη ελληνική εκπαιδευτική κλίμακα. Ομοίως, λειτουργεί και το εκπαιδευτικό πρόγραμμα του Ελληνικού Τραπεζικού Ινστιτούτου, το οποίο απευθύνεται τόσο σε τραπεζικά στελέχη όσο και προς κάθε άλλο ενδιαφερόμενο που επιθυμεί να λάβει μια εξειδίκευση. Ανάλογα προγράμματα υλοποιούνται από επιστημονικούς, επαγγελματικούς, φορείς.

Παρόλο που οι τράπεζες επιδιώκουν να προσλαμβάνουν όλο και περισσότερους εργαζομένους με υψηλά τυπικά προσόντα εντούτοις προκύπτουν ζητήματα

εκπαίδευσης/ επανεκπαίδευσης του προσωπικού. Εκπαιδευτικές ανάγκες στις τράπεζες προκύπτουν κυρίως λόγω:

- **Των νέων προσλήψεων.** Τα τελευταία χρόνια εξ αιτίας της οικονομικής συγκυρίας παρατηρήθηκε αφενός αύξηση των τραπεζικών εργασιών με συνέπεια σημαντική αύξηση του δικτύου των τραπεζών και των προσλήψεων και αφετέρου μετακίνηση εργαζομένων από μία τράπεζα σε άλλη ενδεχομένως λόγω υψηλότερων απολαβών.
- **Το νεαρό της μέσης ηλικίας των νεοπροσληθέντων,** που συνεπάγεται μικρή επαγγελματική εμπειρία τόσο γενικά όσο και ειδικά στον τραπεζικό κλάδο.
- **Της ενσωμάτωσης** στο δυναμικό των τραπεζών, μελών με διαφορετικό γνωστικό υπόβαθρο προερχόμενων από ένα πλήθος διαφορετικών κατευθύνσεων ή σχολών ή επιπέδων εκπαίδευσης.
- **Της αξιολόγησης της απόδοσης** που ενδέχεται να αναδεικνύει ανεπάρκειες και ελλειπείς γνώσεις, τα οποία μπορεί να συνδυάζονται (ή όχι) με μικρή επαγγελματική εμπειρία, μειωμένο ενδιαφέρον, απουσία κινήτρων κλπ.
- **Των μετακινήσεων** από μια θέση εργασίας σε άλλη ή από ένα τμήμα σε κάποιο άλλο.
- **Των νέων προϊόντων/υπηρεσιών** που προωθούνται προς επιχειρήσεις ή ιδιώτες είτε των νέων λειτουργιών σε επίπεδο τράπεζας.
- **Των συνθηκών στο εξωτερικό περιβάλλον** της τράπεζας που επηρεάζουν τις ειδικότερες εσωτερικές τραπεζικές λειτουργίες.
- **Των εμποδισμένων πρακτικών** μιας τράπεζας για το ανθρώπινο δυναμικό της, το οποίο συναρτά ως ένα εκ των βασικών συντελεστών επιτυχίας της.

Οι προσπάθειες που καταβάλλουν οι τράπεζες να αναβαθμίσουν ποιοτικά το ανθρώπινο δυναμικό τους γίνονται εμφανείς και μέσω των εκπαιδευτικών πρακτικών που ακολουθούν όπως:

- η πρόσληψη προσωπικού με υψηλά τυπικά προσόντα,
- η υποστήριξη της φοίτησης για την απόκτηση τυπικών προσόντων,
- η υποστήριξη της συμμετοχής σε σεμινάρια κατάρτισης εντός ή εκτός της τράπεζας,
- η οργάνωση και λειτουργία εκπαιδευτικών κέντρων με στόχο την κατάρτιση των εργαζομένων,
- η ανάπτυξη λογισμικού ηλεκτρονικής μάθησης

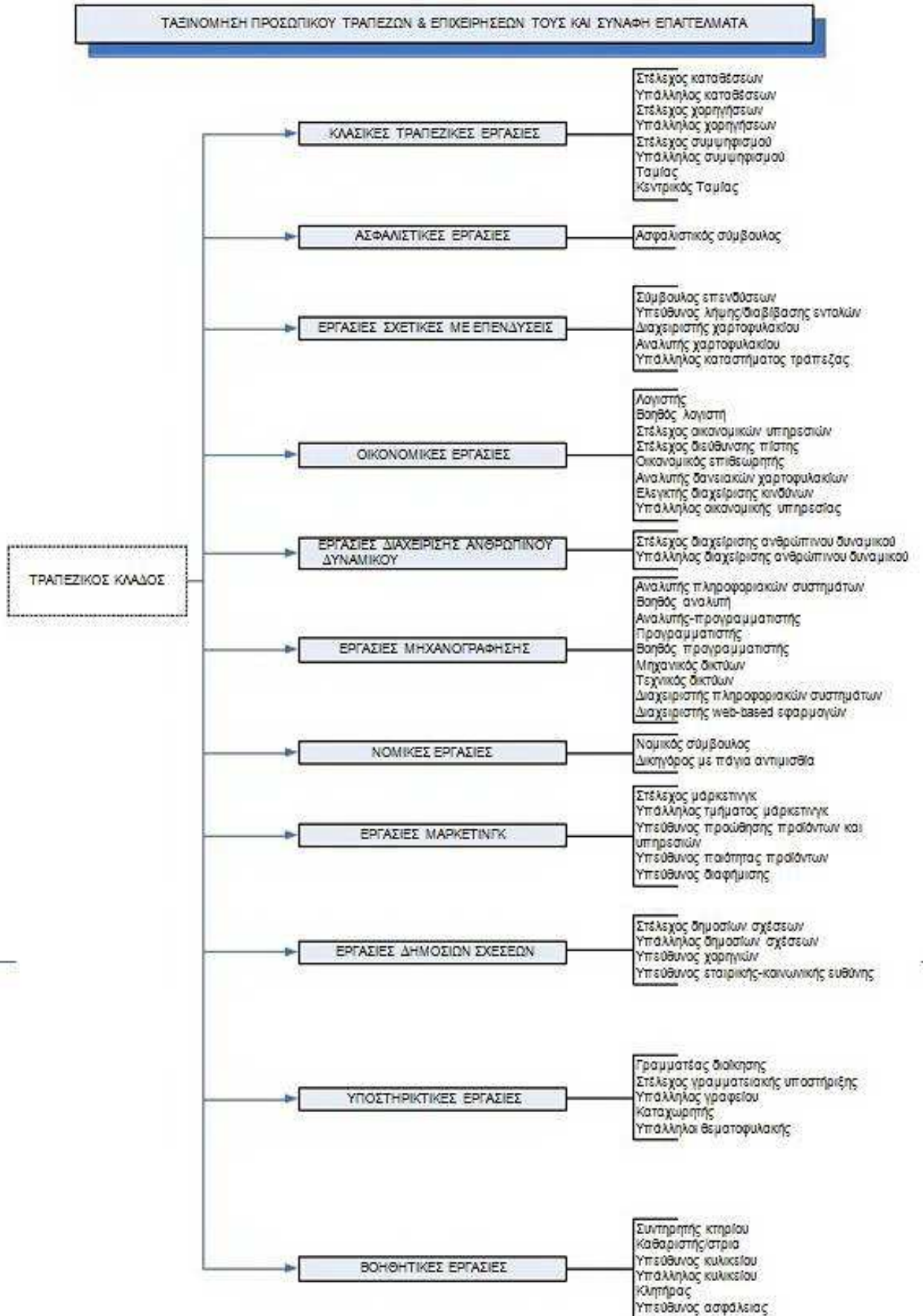
καθώς και άλλες συνοδευτικές ενέργειες που στόχο έχουν την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού σε συνάρτηση με την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες.

4.3.2. Ταξινόμηση και πιστοποίηση εργασιών ανθρώπινου δυναμικού τραπεζών

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

- Προσωπικό που έχει ως κύριο αντικείμενο εργασίας τις κλασικές τραπεζικές εργασίες – προώθηση καταθετικών και χορηγητικών προϊόντων, tellers και συμψηφισμός- και αποτελεί την πλειονότητα των εργαζομένων.
- Προσωπικό που έχει ως κύριο αντικείμενο εργασίας τα ασφαλιστικά προϊόντα, ασφαλιστικοί σύμβουλοι.

- Προσωπικό που έχει ως κύριο αντικείμενο εργασίας τη λήψη και διαβίβαση εντολών, την εκτέλεση εντολών για λογαριαστώ τρίτων, την παροχή επενδυτικών συμβουλών, τη διαχείριση χαρτοφυλακίων και την εκπόνηση αναλύσεων (υπεύθυνοι λήψης & διαβίβασης εντολών, επενδυτικοί σύμβουλοι, διαχειριστές χαρτοφυλακίων).
- Προσωπικό που έχει ως κύριο αντικείμενο εργασίας την τήρηση, σύνταξη και ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων της τράπεζας (λογιστές, εργαζόμενοι στις οικονομικές υπηρεσίες, στη διεύθυνση πίστης, επιθεωρητές, αναλυτές δανειακών χαρτοφυλακίων, ελεγκτές διαχείρισης κινδύνων).
- Προσωπικό που έχει ως κύριο αντικείμενο εργασίας τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της τράπεζας (στελέχη τμήματος ανθρώπινου δυναμικού).
- Προσωπικό τμήματος/διεύθυνσης marketing που έχει ως κύριο αντικείμενο εργασίας τα νέα προϊόντα, την αντίληψη των πελατών για την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, τη διαχείριση παραπόνων πελατών καθώς και τη διασφάλιση της εταιρικής ταυτότητας .
- Προσωπικό του τμήματος/διεύθυνσης Δημοσίων Σχέσεων με κύριο αντικείμενο εργασίας την εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία της τράπεζας, τα δελτία τύπου, τις χορηγίες, την εταιρική-κοινωνική ευθύνη, κλπ.
- Προσωπικό που έχει ως κύριο αντικείμενο εργασίας την ανάπτυξη, υποστήριξη, συντήρηση και ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων (στελέχη τμήματος/διεύθυνσης πληροφοριακών συστημάτων).
- Προσωπικό υποστηρικτικών/βοηθητικών εργασιών των τραπεζών (γραμματείς, υπάλληλοι καταχώρησης στοιχείων, συντηρητές, security).



ΣΧΗΜΑ 8

Ταξινόμηση προσωπικού και συναφή επαγγέλματα/ειδικότητες.

Οι πιστοποιήσεις του ανθρώπινου δυναμικού τραπεζών διακρίνονται στις υποχρεωτικές και τις μη υποχρεωτικές.

Ως υποχρεωτικές πιστοποιήσεις ορίζονται εκείνες οι οποίες έχουν ρυθμιστεί νομοθετικά στην Ελλάδα και αποτελούν προϋπόθεση για την άσκηση ενός επαγγέλματος /ειδικότητας.

Σύμφωνα με την κοινή απόφαση του ΔΣ της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς (αρ. 2/387/19-6- 2006) και του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος τα πιστωτικά ιδρύματα (εκτός συνεταιριστικών τραπεζών) υποχρεούνται να απασχολούν μόνο πρόσωπα τα οποία διαθέτουν Πιστοποιητικό Επαγγελματικής Επάρκειας για την παροχή των παρακάτω υπηρεσιών:

- Λήψη και διαβίβαση εντολών
- Εκτέλεση εντολών για λογαριασμό τρίτων
- Παροχή επενδυτικών συμβουλών
- Διαχείριση χαρτοφυλακίων
- Εκπόνηση αναλύσεων

Τα πιστωτικά ιδρύματα οφείλουν να τηρούν αρχείο ανά άτομο που έχει λάβει την σχετική πιστοποίηση, με ένδειξη του χρόνου πιστοποίησης, του χρόνου έναρξης και διακοπής της παροχής των συγκεκριμένων υπηρεσιών. Το αρχείο διατηρείται για τουλάχιστον τρία χρόνια από το χρόνο που το απασχολούμενο πρόσωπο έχει παύσει να παρέχει τις υπηρεσίες για λογαριασμό του πιστωτικού ιδρύματος.

Το Πιστοποιητικό Επαγγελματικής Επάρκειας διαχωρίζεται στους παρακάτω τύπους:

- (α1)-λήψη και διαβίβαση εντολών σε κινητές αξίες
- (α2)-λήψη και διαβίβαση εντολών σε παράγωγα προϊόντα
- (β)-παροχή επενδυτικών συμβουλών
- (β1)-παροχή επενδυτικών συμβουλών σε κινητές αξίες
- (γ)-διαχείριση χαρτοφυλακίου πελατών
- (δ)-εκπόνηση αναλύσεων σχετικά με χρηματοπιστωτικά μέσα ή εκδότες.

Ο κάτοχος πιστοποιητικού τύπου (δ) μπορεί να παρέχει και τις υπηρεσίες που καλύπτουν τα πιστοποιητικά (α1), (α2), (β), (β1) και (γ). Ο κάτοχος τύπου (γ) τα προηγούμενα κλπ. Ο υποψήφιος για χορήγηση Πιστοποιητικού Επαγγελματικής Επάρκειας ανεξαρτήτως του είδους της υπηρεσίας για την οποία έχει υποβάλλει αίτηση θα πρέπει να έχει συμπληρώσει το 18ο έτος της ηλικίας του και να διαθέτει τα ελάχιστα τυπικά προσόντα, ως εξής:

- I. Για χορήγηση πιστοποιητικού (α1) και (α2) θα πρέπει να διαθέτουν απολυτήριο Λυκείου.
- II. Για χορήγηση πιστοποιητικού (β) και (β1) θα πρέπει να διαθέτουν: α. πτυχίο ΑΕΙ ή ΤΕΙ ή ισότιμου μεταλυκειακού φορέα εκπαίδευσης 3 ετούς τουλάχιστον διάρκειας εσωτερικού ή εξωτερικού και β. αποδεδειγμένη εργασιακή εμπειρία 6 μηνών ως ασκούμενοι ή πλήρους απασχόλησης στο χρηματοπιστωτικό τομέα.
- III. Για χορήγηση πιστοποιητικού (γ) και (δ) θα πρέπει να διαθέτουν: α. πτυχίο ΑΕΙ ή ΤΕΙ ή ισότιμου μεταλυκειακού φορέα εκπαίδευσης 3 ετούς τουλάχιστον διάρκειας εσωτερικού ή εξωτερικού και β. αποδεδειγμένη εργασιακή εμπειρία

1έτους ως ασκούμενοι ή πλήρους απασχόλησης στο χρηματοπιστωτικό τομέα.

Οι εξετάσεις για τη χορήγηση πιστοποιητικών τύπου (α1), (α2), (β), (β1), (γ) και (δ) πραγματοποιούνται τουλάχιστον 1 φορά κάθε έτος από την Ελληνικά Χρηματιστήρια Ανώνυμη Εταιρεία Συμμετοχών (ΕΧΑΕ) και το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο (ΕΤΙ) της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών.

Ως μη υποχρεωτικές πιστοποιήσεις θεωρούνται εκείνες για τις οποίες δεν υπάρχει σχετική υποχρέωση μέσω νομοθετικής ρύθμισης, τουλάχιστον μέχρι σήμερα στην Ελλάδα.

Για τους εργαζομένους στα καταστήματα τραπεζών προβλέπεται μια πιστοποίηση, η οποία τουλάχιστον μέχρι σήμερα δεν είναι υποχρεωτική, προκειμένου να αναλάβουν μια σχετική θέση εργασίας είτε στις καταθέσεις ή στις χορηγήσεις ή στο ταμείο. Η πιστοποίηση που προβλέπεται για τους εργαζομένους στα καταστήματα αφορά το Ευρωπαϊκό Πιστοποιητικό Θεμελιωδών γνώσεων Τραπεζικής ή European Foundation Certificate in Banking-EFCB. Πρόκειται για σεμινάριο που ολοκληρώνεται με εξετάσεις πιστοποίησης, το οποίο εντάσσεται στις διαδικασίες άτυπης εκπαίδευσης/κατάρτισης.

Η πιστοποίηση αυτή αναπτύχθηκε από το Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο - ΕΤΙ και άλλα 18 μέλη του European Bank Training Network-EBTN . Το πρόγραμμα επικεντρώνεται στη σύνδεση των αναγκών της πελατείας με τις τραπεζικές εργασίες και προϊόντα. Ταυτόχρονα παρέχει συστηματοποιημένες πληροφορίες για το οικονομικό και νομισματικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι τράπεζες, ενώ ολοκληρώνεται με βασικά στοιχεία τραπεζικής δεοντολογίας, μάρκετινγκ και μάρκετινγκ. Ειδικότερα, σκοπός του EFCB είναι η μετάδοση βασικών γνώσεων χρηματοοικονομικής θεωρίας και τραπεζικής πρακτικής, που απαιτούνται για την αποτελεσματική άσκηση των τραπεζικών εργασιών.

Η επιτυχής παρακολούθηση του σεμιναρίου ολοκληρώνεται με την συμμετοχή του ενδιαφερομένου σε εξετάσεις για την πιστοποίηση. Οι εξετάσεις πιστοποίησης πραγματοποιούνται 2 φορές το χρόνο υπό την εποπτεία του EBTN. Το τεστ περιλαμβάνει 100 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής. Σε περίπτωση αποτυχίας ή για βελτίωση της βαθμολογίας υπάρχει η δυνατότητα επαναληπτικής εξέτασης. Το

πιστοποιητικό που λαμβάνουν οι επιτυγχόντες συνοπογράφεται από το ETI και το European Bank Training Network.

Καθώς αρκετές τράπεζες εφαρμόζουν τα δικά τους προγράμματα στα εκπαιδευτικά κέντρα που διαθέτουν ή σε ορισμένες περιπτώσεις παρέχουν προγράμματα μέσω τηλεκπαίδευσης, καλό είναι το ότι συνδέουν τις εκπαιδευτικές τους προσπάθειες με πιστοποιήσεις με διεθνή αναγνωρισιμότητα είτε σε ευρωπαϊκό επίπεδο ή ευρύτερα.

Η συγκεκριμένη προσπάθεια μπορεί να αφορά προγράμματα γενικότερης εκπαίδευσης των τραπεζικών στελεχών που ξεφεύγουν των εξειδικευμένων γνώσεων που απαιτεί ένα συγκεκριμένο περιβάλλον εργασίας. Ως παράδειγμα, μπορεί να αναφερθεί η πιστοποίηση EFCB για τις θεμελιώδεις γνώσεις τραπεζικής. Ακόμη και σε αυτή την περίπτωση τα εκπαιδευτικά κέντρα των τραπεζών εξακολουθούν να είναι αναγκαία για μια σειρά ειδικότερων θεμάτων που αφορούν εσωτερικά τη λειτουργία μιας τράπεζας ενώ παράλληλα, ποιοτικά, ο ρόλος τους αναβαθμίζεται.

4.4.Ποιοτική τράπεζα και πελατεία.

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

Έτσι, οι πελάτες διακρίνονται σε εξωτερικούς και εσωτερικούς όπου:

- Εξωτερικοί πελάτες είναι τα φυσικά η νομικά πρόσωπα με τα οποία οι υπάλληλοι και τα στελέχη της τράπεζας συναλλάσσονται καθημερινά προσφέροντας προϊόντα και υπηρεσίες.
- Εσωτερικοί πελάτες που είναι όλοι όσοι εργάζονται μέσα στην τράπεζα και βασίζονται ο ένας στον άλλο για τις υπηρεσίες ,τα προϊόντα, τις διαδικασίες και τα προγράμματα που απαιτούνται προκειμένου να υλοποιήσουν το έργο τους, το

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

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

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

Η ύπαρξη απλώς ικανοποιημένων πελατών δεν αρκεί για να δώσει σε κάποια

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

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

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

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

Και ζητούν:

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

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

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

Η υψηλή ποιότητα των τραπεζικών υπηρεσιών χαρακτηρίζεται ως «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», γιατί προσφέρει νέους πελάτες, υψηλότερη συγκράτηση πελατών και υψηλότερη ικανοποίηση, που έχουν ως αποτέλεσμα υψηλότερα κέρδη και μερίδια

αγοράς. Επειδή, λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού, οι υπηρεσίες που παρέχονται μεταξύ των τραπεζών (καταφατικοί λογαριασμοί, δάνεια) ουσιαστικά δεν έχουν υψηλή διαφοροποίηση, η προσέλκυση και παραμονή των πελατών θα εξαρτάται όλο και περισσότερο από το πώς αντιλαμβάνονται αυτοί τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της τράπεζας. Σε φαινόμενα όπως: μεγάλες αναμονές, γραφειοκρατία και περιφρόνηση του πελάτη από το προσωπικό της τράπεζας, χρειάζεται να δοθεί μεγαλύτερη βαρύτητα από τις τράπεζες, ώστε αυτά να εξαλειφθούν.

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

5 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

5. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ

5.1 Συστήματα Ποιότητας και Τραπεζικές Εργασίες

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

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

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

Η εποπτεία ασκείται με παρακολούθηση περιοδικών καταστάσεων που υποβάλλονται από τις τράπεζες και επιτόπου ελέγχονται. Η παρακολούθηση περιλαμβάνει την υποβολή σε συνεχή βάση από τις τράπεζες ενός εκτεταμένου φάσματος περιοδικών καταστάσεων που καλύπτει διάφορες πτυχές των τραπεζικών εργασιών. Οποιοσδήποτε ανησυχίες που είναι πιθανόν να προκύψουν από τις

καταστάσεις αυτές ερευνώνται άμεσα από την ενδιαφερόμενη τράπεζα για διορθωτικές ενέργειες μετά από παρέμβαση της υπηρεσίας παρακολούθησης.

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

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

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

5.2 Τραπεζικές καινοτομίες

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

Κάποιες από τις πιο χαρακτηριστικές τεχνολογικές καινοτομίες που έχουν εισαχθεί από τις τράπεζες είναι οι ακόλουθες:

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

λογαριασμών, όλα μέσω προσωπικού υπολογιστή. Οι προκαθορισμένες χρεώσεις / πιστώσεις περιλαμβάνουν άμεση καταβολή σε τραπεζικούς λογαριασμούς επιταγών, πληρωμών καθώς και καταβολή δόσεων στεγαστικών δανείων, ενώ η τηλεφωνική πληρωμή λογαριασμών επιτρέπει την άμεση μεταφορά χρημάτων από τους καταθετικούς λογαριασμούς των πελατών προς τρίτους.

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

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

5.2.1 Internet banking

Το Internet banking χρησιμοποιεί το Internet ως μέσο διεξαγωγής τραπεζικών δραστηριοτήτων. Για να μπορέσει ένας χρήστης να χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες το e-banking πρέπει να διαθέτει ηλεκτρονικό υπολογιστή και να έχει σύνδεση στο

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

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

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

Οι υπηρεσίες αυτές χωρίζονται σε τέσσερις μεγάλες διακριτές κατηγορίες:

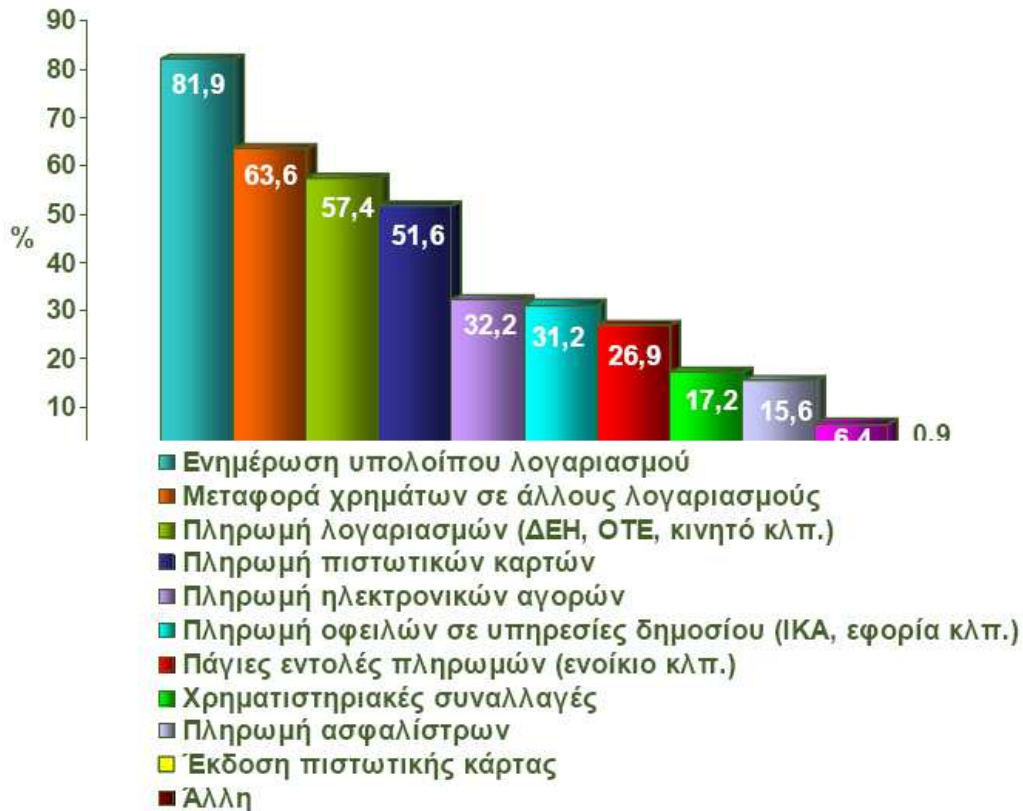
- Οικονομικές συναλλαγές
- Πληροφοριακές συναλλαγές
- Αιτήσεις
- Άλλες υπηρεσίες

Συγκεκριμένα προσφέρεται μια μεγάλη γκάμα υπηρεσιών και πληροφόρησης, όπως:

- Μεταφορές κεφαλαίων εντός τράπεζας
- Εμβάσματα εσωτερικού-εξωτερικού
- Πληρωμές δανείων

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

Με βάση μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την e-metrics το 2006, οι δημοφιλέστερες υπηρεσίες του e-banking που χρησιμοποιούνται από τους χρήστες, παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα



Βάση: Όσοι συμμετείχαν στην e-metrics

Πηγή: έρευνα e-metrics, AGB Nielsen Media Research (2006)

ΣΧΗΜΑ 9

(Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο Αθηνών Διπλωματική: Ποιότητα υπηρεσιών στον τραπεζικό τομέα .Η περίπτωση της Παγκρήτιας Συν/κής Τράπεζας . Ηλίας Νικόλαος 2009)

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

Γαρεδάκη Δέσποινα-Κώνστας Γεώργιος

την αξιοπιστία των ηλεκτρονικών τραπεζικών συστημάτων με συνεχείς πιστοποιήσεις νέων πρωτοκολλών ηλεκτρονικής τραπεζικής .

Παράδειγμα E-Banking

1. Alpha Trade

Η Alpha Finance απαντώντας στις προκλήσεις της τεχνολογίας προσφέρει ένα σύνολο ηλεκτρονικών υπηρεσιών οι οποίες βελτιώνουν την ποιότητα αλλά και την ταχύτητα της παρερχομένης εξυπηρέτησης.

Εκτός από τις κλασσικές υπηρεσίες, όπως διαβίβαση εντολών αγοράς και πώλησης μετοχών και παραγώγων προϊόντων, οικονομικές και εταιρικές αναλύσεις η Alpha bank δημιούργησε το ALPHATRADE.

Το ALPHATRADE είναι ένα πακέτο υπηρεσιών εξυπηρέτησης μέσω ηλεκτρονικών και τηλεφωνικών δικτύων, που απαρτίζεται από:

- το CALL CENTER, την υπηρεσία τηλεφωνικής εξυπηρέτησης, μέσω ειδικευμένου αντιπροσώπου ή συστήματος IVR, που είναι στην διαθεσιμότητα πελάτη από έναν σταθερό ή κινητό τηλέφωνο 10 ώρες, κάθε εργάσιμη ημέρα, για εντολές αγοράς και πώλησης μετοχών και άμεση πληροφόρηση.
- το Internet για πρόσβαση από οποιονδήποτε υπολογιστή, με σύνδεση στο διαδίκτυο, στην ιστοσελίδα Alpha Finance που υποστηρίζει όλες τις επενδυτικές ανάγκες και προσφέρει άμεση ενημέρωση.
- τα ATMs του δικτύου ALPHANET της ALPHA BANK που σε 750 σημεία σε όλη την Ελλάδα πληροφορούν, μεταξύ άλλων, για το χαρτοφυλάκιο και την τύχη των εντολών του πελάτη, 24 ώρες το 24ωρο, όλες τις ημέρες του έτους.

Οι υπηρεσίες που προσφέρονται μέσω του ALPHATRADE- Internet Trading είναι:

1. η αποστολή εντολών αγοράς / πώλησης μετοχών
2. η άμεση ενημέρωσή σας σε πραγματικό χρόνο για στοιχεία συνεδρίασης του ΧΑ
3. η άμεση ενημέρωσή σας για την τύχη των εντολών αγοράς / πώλησης μετοχών
4. η on line ενημέρωση και αποτίμηση του χαρτοφυλακίου των τίτλων σας
5. παρουσίαση της Ελληνικής χρηματιστηριακής αγοράς μέσω ειδικών οικονομικών αναλύσεων
6. Ασφάλεια συναλλαγών
7. Τεχνικές προδιαγραφές

5.1.2 **Phone Banking**

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

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

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

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

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

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

Οι διαθέσιμες συναλλαγές του phone banking είναι οι παρακάτω :

- Ενεργοποίησης και ακύρωσης κάρτας ανάληψης χρημάτων.
- Ακυρώσεις πιστωτικών καρτών.
- Αλλαγή στοιχείων αλληλογραφίας καρτούχων.
- Εξυπηρέτηση καρτούχων για αμφισβητήσεις χρεώσεων.
- Ενημέρωση για απόδοση και αποτίμηση αμοιβαίων κεφαλαίων.
- Ενημέρωση για όλα τα προϊόντα που έχει ο πελάτης στην τράπεζα.
- Ανάλυση υπολοίπου των λογαριασμών.
- Ανάλυση υπολοίπου πιστωτικής κάρτας και ενημέρωση κινήσεων.
- Κίνηση λογαριασμού.

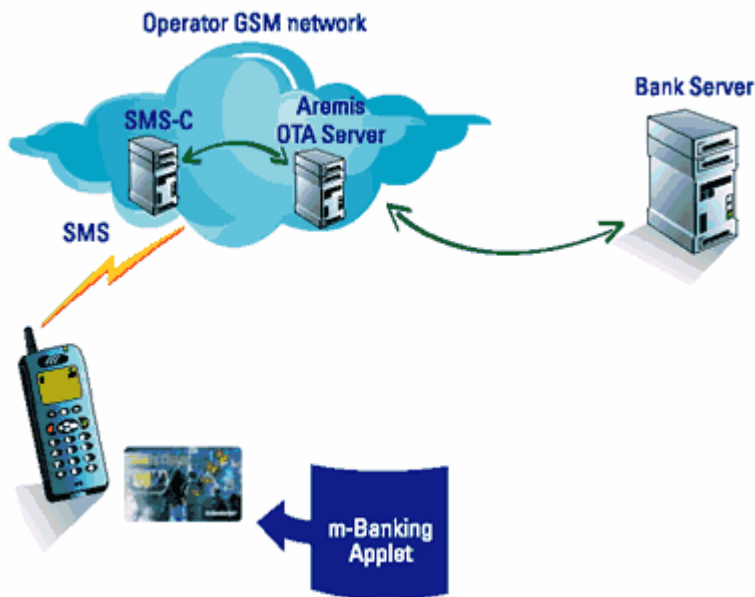
- Έκδοση και ανάκληση μπλοκ επιταγών.
- Μεταφορές – Πληρωμές.
- Υπηρεσίες πελάτη (π.χ. Αλλαγή pin)
- Αιτήσεις.

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

5.1.3. Mobile banking

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

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



ΣΧΗΜΑ 10

Πηγή φωτογραφίας: www.axalto.com
(Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο Αθηνών Διπλωματική: Ποιότητα υπηρεσιών στον τραπεζικό τομέα .Η περίπτωση της Παγκρήτιας Συν/κής Τράπεζας . Ηλίας Νικόλαος 2009)

Το mobile banking διαθέτει τις εξής συναλλαγές :

- Προσωπικά μηνύματα
- Αλλαγή του απόρρητου κωδικού PIN
- Πληροφορίες και διαφημιστικά μηνύματα για υπηρεσίες, προϊόντα και προσφορές της τράπεζας
- Αναλυτική πληροφόρηση για παρελθούσΈνας από τους πρωταρχικούς στόχους της Κεντρικής Τράπεζας της Κύπρου είναι η διασφάλιση ενός σταθερού και ασφαλούς χρηματοοικονομικού συστήματος το οποίο να τυγχάνει δημόσιας εμπιστοσύνης και να ενθαρρύνει την οικονομική σταθερότητα και ανάπτυξη. Ο στόχος αυτός εκπληρώνεται με τη διατήρηση ενός αποτελεσματικού μηχανισμού ρυθμίσεως και εποπτείας των τραπεζικών ιδρυμάτων.

- Ενημέρωση εντός ολίγων λεπτών για εκτέλεση εντολής
- Αγορά και πώληση μετοχών
- Παραγγελία για πλήρη statements
- Προσωπικές υπηρεσίες πελάτη
- Πληρωμές – Μεταφορές
- Διαχείριση δανείων
- Διαχείριση καρτών
- Διαχείριση λογαριασμών

Οι υπηρεσίες Mobile Banking δεν είναι τόσο διαδεδομένες στην Ελλάδα, με συνέπεια προς το παρόν να το διαθέτουν λίγες τράπεζες.

5.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των συστημάτων ποιότητας

Οι παρακάτω πίνακες παρουσιάζουν μία συνολική απεικόνιση, για τους καταναλωτές και τους εμπόρους, αντίστοιχα, των πλεονεκτημάτων (που συμβολίζονται με «+») και των μειονεκτημάτων (που συμβολίζονται με «-») καθενός από τα τέσσερα μέσα πληρωμής σε συνάρτηση με πολλά κριτήρια. Η αλληλοεξουδετέρωση ενός πλεονεκτήματος και ενός μειονεκτήματος για ένα δεδομένο μέσο πληρωμής συμβολίζεται με «0». Είναι σημαντικό να διευκρινίσουμε ότι τα πιο πάνω σύμβολα δεν αποτελούν διαβαθμίσεις ούτε κανενός είδους ένδειξη ενδεχόμενης ιεράρχησης των διαφόρων κριτηρίων που αναφέρονται στους πίνακες.

απορρέουν από το βαθμό αποδοχής, την ευκολία χρήσης, την ασφάλεια, την αξιοπιστία, την τήρηση απορρήτου και την προστασία της ιδιωτικής ζωής, τη διαχείριση του προϋπολογισμού και τη χρηματοοικονομική διαχείριση. Ελήφθη, επίσης, υπόψη το

	Χαρτονόμισμα	Χρεωστική κάρτα	Ηλεκτρονικό πορτοφόλι	Πιστωτική κάρτα
Βαθμός αποδοχής				
Νόμιμο μέσο πληρωμής	+	-	-	-
Ανάγκη να υπάρχει διαθέσιμο τερματικό	+	-	-	-
Γενικώς αποδεκτό	+	0	-	-
Πληρωμές σε ιδιώτες	+	-	-	-
Χρησιμοποίηση στο εξωτερικό	+	0	-	+
Πληρωμές εξ αποστάσεως	-	-	-	+
Μόνιμα διαθέσιμο προς χρήση	+	+	+	+
Ευκολία χρήσης				
Απλότητα	0	+	+	+
Θέση στο πορτοφόλι	-	+	+	+
Ανάγκη εφοδιασμού	-	+	-	+
Ασφάλεια				
Απώλεια ή κλοπή	-	+	-	0
Επίθεση, κλοπή με χρήση βίας	-	+	0	+
Παραποίηση και απάτη	0	+	+	+
Αξιοπιστία				
Λειτουργικές ανωμαλίες	+	-	0	-
Αποδεικτικό στοιχείο σε περίπτωση λάθους	-	+	0	+
Τήρηση απορρήτου και προστασία της ιδιωτικής ζωής	+	-	0	-
Διαχείριση του προϋπολογισμού				
Πιστωτικές διευκολύνσεις	-	-	-	+
Πρόληψη υπερχρέωσης	+	0	+	-
Επιστροφή μετρητών	-	+	-	+
Εξακρίβωση δαπανών	-	+		+
Εξοδα				
Τιμολόγηση	+	-	-	-
Αναγκαίος χρόνος για τροφοδοσία	-	+	-	+
Κόστος ευκαιρίας	-	0	-	+
Υπόμνημα: + = πλεονέκτημα, - = μειονέκτημα, 0=ουδέτερο				

ειδικό κόστος, στο οποίο υποβάλλονται οι χρήστες των μέσων πληρωμής.

ΣΧΗΜΑ 11

	Χαρτονόμισμα	Χρεωστική κάρτα	Ηλεκτρονικό πορτοφόλι	Πιστωτική κάρτα
Βαθμός αποδοχής				
Ανάγκη να υπάρχει διαθέσιμο τερματικό	+	-	-	-
Πληρωμές σε ιδιώτες	+	-	-	-
Χρησιμοποίηση απο αλλοδαπούς	+	0	-	+
Πληρωμές εξ αποστάσεως	-	-	-	+
Μόνιμα διαθέσιμο προς χρήση	+	+	+	+
Ευκολία χρήσης				
Χειρισμός	-	+	+	+
Θέση στο ταμείο	-	+	+	+
Ανάγκη να υπάρχουν διαθέσιμα επαρκή κεφάλαια	-	+	+	+
Παρώθηση για αγορές	-	+	-	+
Ασφάλεια				
Απώλεια ή κλοπή	-	+	+	+
Επίθεση, κλοπή με χρήση βίας	-	+	+	+
Παραποίηση και απάτη	0	+	+	+
Αξιοπιστία				
Λειτουργικές ανωμαλίες	+	-	0	-
Αποδεικτικό στοιχείο σε περίπτωση λάθους	-	+	+	+
Τήρηση απορρήτου και προστασία της ιδιωτικής ζωής	+	-	-	-
Χρηματοοικονομική διαχείριση				
Παροχή πιστώσεων	-	+	+	+
Συμφωνία με τα λογιστικά βιβλία	-	+	+	+
Επιστροφή μετρητών	-	+	+	+
Έξοδα				
Τερματικά	+	-	-	-
Τιμολόγηση	+	-	-	-
Λογιστικά έξοδα	-	+	+	+
Κόστος ευκαιρίας	-	0	0	0
Υπόμνημα: + = πλεονέκτημα, - = μειονέκτημα, 0=ουδέτερο				

ΣΧΗΜΑ 12

(Εκθεση του Guy QUADEN, Διοικητή της Εθνικής Τράπεζας του Βελγίου, www.hba.gr/main/.../Etude_moyens_de_paiement_27%2003%2006.pdf σελ.35-36)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Γραφείο διαμεσολάβησης Πανεπιστήμιου Θεσσαλίας : Οδηγός διαχείρισης ποιότητας (Μάιος 2007) .
2. Ναυτεμπορική : Μιλτιάδης Κοζάνης , γενικός γραμματέας Δ.Σ. ΕΕΔΕ (Μάιος 2007) .
3. Σύστημα διαχείρισης ποιότητας ISO : Δήμητρα Τοιχομίδου , Γενικός Διευθυντής της TÜV NORD CERT (Ιούνιος 2005) .
4. Γενική γραμματεία έρευνας και τεχνολογίας : Συστήματα διαχείρισης ποιότητας www.grst.gr (Ιανουάριος 2005) .
5. Δελτίο τύπου : Υφυπουργός ανάπτυξης Αναστάσιος Νερατζής www.google.gr (Ιούλιος 2005)
6. ΑΤΕΙ Χρηματοοικονομικής & Ασφαλιστικής : Σημειώσεις :Συστήματα διασφάλισης ποιότητας Σταμάτης Καρδάσης (2006)
7. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο Αθηνών Διπλωματική: Ποιότητα υπηρεσιών στον τραπεζικό τομέα . Η περίπτωση της Παγκρήτιας Συν/κής Τράπεζας . Ηλίας Νικόλαος (2009)
8. ΑΤΕΙ Πατρών πτυχιακή εργασία : Ολοκληρωμένα συστήματα προγραμματισμού δράσης επιχειρήσεων . Πίκουλας – Λάμπρου – Λιονάκης (1992)
9. Έκθεση του Guy QUADEN, Διοικητή της Εθνικής Τράπεζας του Βελγίου, www.hba.gr
10. Ψηφιακό κέντρο έρευνας : Διαχείριση ποιότητας www.vrc.gr
11. Πολυτεχνείο Κρήτης , διπλωματική : Εφαρμογή του προτύπου πιστοποίησης ποιότητας EN ISO 9001:2000 της εταιρείας VIOFIL , Δήμος Μπαρκουλίδης (2005)
12. Ένωση Ελληνικών Τραπεζών : Διοίκηση ποιότητας στον τραπεζικό τομέα : Μια εμπειρική μελέτη στις Ελληνικές τράπεζες , Επίκουροι καθηγητές Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης : Χαραλάμπου Στάθη , Πετρίδου Ευγενία , Γλαβέλη Νίκη (2001) .
13. Advanced Quality Service : Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας www.aqs.gr
14. Σημειώσεις από σεμινάριο Ταχυδρομικού Ταμειυτηρίου (2009) .
15. 7ο Ετήσιο συνέδριο συνδέσμου επιστημόνων Χρηματοοικονομικής & Λογιστικής Ελλάδος .